



# قوّة الجهل

دايف تروت

ترجمة
ناصر عبد الحميد




أهم جروبات على تليجرام
باحثون
هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

# قوّة الجهل

ديف تروت

# قوّة الجهل

ترجمة
ناصر عبد الحميد



Dave Trott, *The Power of Ignorance*, 2021

Originally published in the UK by Harriman House Ltd in 2021,
www.harriman-house.com
الطبعة العربية



الطبعة الورقية الأولى، ٢٠٢٢



# مقدّمة

لطالما علّمتني القصص أكثر من المحاضرات.

وقد كُتب هذا الكتاب لأشخاص مثلي.

ثمّة قصّةٌ تتحدّث عن طالب أميركي يدرس البوذية، يقرّر القيام برحلة إلى الجبال للقاء أحد المعلّمين البوذيين الكبار.

ونظراً إلى أنّه يرغب في التّعلم منه، يجلس كلاهما متربّعيْن على الأرض، فيما تُقدّم إليهما هما الشاي.

كان الطالب متوتّراً، إذ يرغب في ترك انطباعٍ جيّدٍ في نفس المعلّم عن طريق استعراض معرفته عن الموضوع.

يبدأ الطالب بالكلام عن كلّ ما يعرفه عن البوذية.

أمّا المعلم، فيبدأ بصبّ الشاي في كأس الطالب.

يذكر الطالب الكتب التي قرأها جميعها، وأسماء المعلمين المشهورين الذين درس تعاليمهم جميعهم.

في هذه الأثناء، يستمرّ المعلّم بصبّ الشاي في كأس الطالب.

ثم يذكر الطالب أسماء المعابد التي زارها جميعها، لكنّ التوتّر كان بادياً عليه، فقد لحظ أنّ كأسه قد أوشكت على الامتلاء.

لكنّ المعلّم يستمرّ بصبّ الشاي في الكأس.

يبدأ الطالب بالتحدّث بطريقة أسرع عن مختلف أساليب التأمل التي مارسها، لكنّه لا يستطيع الإشاحة ببصره عن الكأس التي امتلأت تماماً.

يستمرّ المعلّم بصبّ الشاي في الكأس التي طفحت، إلى أن بدأ الشاي ينسكب من حوافها.

ويسيل على الطاولة ومنها إلى الأرض.

عندها، يصرخ الطالب قائلاً: "توقّف، توقّف، لماذا تستمرّ بصبّ الشاي؟ لقد امتلأت الكأس، ولم تعد تتّسع لأيّ قطرة إضافية".

فيجيبه المعلّم: "إنّ عقلك يشبه هذه الكأس، فهو مُترعٌ إلى درجة أنّه لا يتّسع إلى أيّ شيء آخر. كما هي الحال مع الكأس، عليك أن تُفرِغ ذهنك إن أردت استيعاب أيّ جديد".

وهذه هي مشكلتنا جميعاً.

إنّنا نخشى التخلّي عمّا نعرفه، فنحن نكتسب المعرفة ونتشبّث بها، ولا يسعنا تعلّم أيّ شيء جديدٍ بعد ذلك.

وكما يقول آدلي ستيفنسون Adlai Stevenson: "يقارب معظم الناس المشكلات بفمٍ فاغرٍ".

نشعر بأنّه يجب أن نكون أول من يقدّم الحل.

ونظنّ بأنّ المعرفة قوّة، والجهل ضعف.

لكن هذا بمجمله يؤكّد أنّنا نقدّم الحل من مجموعة من الخيارات المتاحة أصلاً، ولذلك لا نتعلّم أيّ شيءٍ جديدٍ.

نحن لا نتعلّم أيّ جديد لأنّنا لا نطرح الأسئلة.

ونحن لا نطرح الأسئلة لأنّنا نخشى أن نقول "لا أعرف".

وما دمنا لا نقول "لا أعرف" مُطلقاً، فلا يمكننا اكتشاف أشياء جديدة.

إنّ كأسنا مُترعة إلى درجة أنّها لا تتّسع لأيّ جديد.

كان سقراط Socrates منخرطاً بنقاشٍ مع مينو Meno، الذي ظنّ بأنّ وجهة نظره القوية ستُكسبه الجدال.

يقول سقراط: "إنّني أكثر حكمةً من هذا الرجل، فعلى ما يبدو كلانا لا يعرف أيّ شيءٍ عظيمٍ أو جيّدٍ، لكنّه يدّعي أنّه يعرف شيئاً، رغم أنّه لا يعلم أيّ شيء. في المقابل، أنا لا أعرف أيّ شيء، ولذلك لا أدّعي أنني أعلم أيّ شيء. في هذه الجزئيّة العبثية على وجه التحديد، يبدو أنّني أكثر حكمةً منه، وذلك لأنّني لا أدّعي معرفة ما لا أعرفه".

يعبّر لاو تزو Lao Tzu (مؤسّس المدرسة الطاوية Taoism) عن ذلك بكلّ بساطة، قائلاً: "يعلم الرجل الحكيم بأنّه لا يعرف. أمّا الأحمق، فلا يعلم بأنّه لا يعرف".

إنّ الأمر الذي كان هذان الرجلان يتحدّثان عنه يتعلّق بكيفيّة مقاربة المشكلات.

وعلى عكس الاعتقاد السائد، المعرفةُ ضعفٌ، والجهلُ قوّةٌ.

عندما يترافق الجهل مع الفضول ويحسن استغلاله، يتيح لنا اكتشاف أشياء لم نكن نعرفها.

وتتيح تلك المعرفة الجديدة لنا التوصّل إلى حلول جديدة.

حلول لم تكن مرئية من الموقف السابق من المعرفة الحالية.

فهذا الكتاب برمّته يدور حول طرح الأسئلة لأنّ الإبداع يدور حول طرح الأسئلة.

فمن خلال استغلال الجهل بوصفه مشعلاً، يمكننا إماطة اللثام عمّا سار عليه الآخرون على غير هدى.

وبذلك ينجم عن الجهل المقترن بالفضول أسئلة لا يسألها أحد.

أسئلة مثل: كيف استطاعت شركة Pepsi بيع الكولا إلى روسيا، بينما لم تستطع شركة Coca-Cola فعل ذلك؟

وكيف تمكّنت IBM من إنشاء أكبر شركة كمبيوترات في العالم في مرحلة الكساد؟

وكيف يمكن لمجنون وقاتل أن يكون منقذاً للّغة الإنكليزية؟

وكيف يمكنك بيع الأواني الزجاجية لمن لديهم بالفعل الأواني الزجاجية التي يحتاجون إليها كلّها؟

وكيف تمكّن أصدقاء جورج واشنطن من قتله بمعرفتهم الزائدة؟

وكيف تمكّنت المنافسة من إنشاء شركة Uber في مسعى للقضاء عليها؟

وكيف أنشأ خبيرٌ قاعدة كلمات المرور غير المجدية التي لا يزال الجميع يؤمنون بها؟

وكيف اختلقت "ديزني" أسطورة القوارض وعلّلتها؟

وكيف خسر أذكى الناس في العالم وأشهرهم المليارات وأسبابها؟

وكيف يمكنك تكوين علامة تجارية من عدم وجود علامة تجارية بصورة مقصودة على الإطلاق؟

فعقلنا شبيه بكأس الطالب.

لا يمكننا وضع أي شيء جديد فيها ما لم نفرغها من محتوياتها أولاً.

تلك هي الطريقة التي نستخدم فيها الجهل بوصفه أداةً لإفراغ الكأس من محتوياتها كي نتمكن من ملئها بمعرفة جديدة.

فالجهل المقترن بالفضول هو المكان الذي تبدأ به المعرفة الجديدة كلّها.

والجهل، في حال أُحسِن استغلاله، هو سلاحنا السرّي.

# الجزء الأول

## الإنسان يجهل ما لا يعلمه

# الإجابة تطرح السؤال

في عام 1942، كانت بريطانيا تخسر معركة الأطلسي، ما يعني أنّ البريطانيّين يخسرون الحرب.

وهذا يتطلّب منهم التركيز، لذلك كانوا مستعدّين لتجريب أيّ شيء.

تمثّلت إحدى الخطوات اليائسة في تجربة الألعاب الحربية.

جلّ ما كان يمكن الاستغناء عنه هو ضابط بحري متقاعد وثماني جنديات بحرية يافعات Wrens (The Women's Royal Naval Service)، بهدف تشكيل مجموعة تسمى وحدة النهج الغربي التكتيكية (WATU).

بطبيعة الحال، لم تكن الجنديات اليافعات يعرفن أي شيء عن الحرب المضادة للغواصات.

هذا يعني أن لديهن أسئلة كثيرة.

كما الحال في مواجهة أي مشكلة، تعد الأسئلة نقطة انطلاق جيدة دائماً.

س) أين تُستهدف السفن في القافلة؟

ج) عادة في الوسط، وليلاً.

س) ما حجم القافلة؟

ج) نحو 8 أميال مربعة.

س) ما مدى الطوربيدات؟

ج) نحو ميلين.

الخلاصة: لا بدّ أن الغواصات تهاجم من داخل القافلة.

إذ إن الطوربيدات لا تستطيع بلوغ الوسط من خارج القافلة.

س) ما سرعة القافلة؟

ج) نحو 10 عقدات.

س) وما سرعة الغواصة؟

ج) 16 عقدة فوق سطح البحر، و6 عقدات تحت سطح البحر.

الخلاصة: الغواصات تهاجم فوق سطح البحر، فهي بطيئة جداً عندما تغوص تحت سطح البحر.

س) ما الوقت الذي تستغرقه إعادة تذخير الطوربيدات؟

ج) نحو نصف ساعة.

س) هل يتم ذلك فوق سطح البحر؟

ج) لا، سيتوجب عليها الغوص.

الخلاصة: بعد الهجوم، تغوص الغواصة وتتخلّف عن القافلة.

بعدئذٍ، عليها الطفو إلى السطح للحاق بالركب.

ومن أجل الإجابة عن أسئلة جنديات البحرية اليافعات، كان على الضابط البحري أن يفكّر كقائد غواصة، وتلك كانت المرة الأولى التي فعل فيها أحدهم ذلك.

وبدلاً من الاندفاع بسرعة بعد انفجار السفينة الأولى، أدركوا أنّه سيتسنى للمدمرات بعض الوقت أثناء إعادة تذخير الغواصة.

لذلك، سيسمحون للقافلة بالعبور. وبعد ذهابها، يبحثون عن الغواصات التي تتم إعادة تذخيرها.

وبما أنّها في وضعية الغوص، ستكون حركة الغواصات أبطأ، وسيكون في مقدور المدمرات استخدام ASDIC (رادار تحت الماء) لتحديد موقعها.

لكن كان عليهم أولاً إثبات ذلك للأدميرال المسؤول، ثمّ استعانوا بلعبة حربية.

كان الأدميرال، السير ماكس هورتون Max Horton، رجل غواصات سابقاً.

وقد لعب دور قبطان غواصة.

هاجم الأدميرال القافلة خمس مرات، وأغرقه غريمه الخفي خمس مرات، مستعيناً بهذه التكتيكات الجديدة.

طلب التعرّف إلى غريمه الذي لم يره بعد.

كانت غريمته البحّارة جانيت أوكيل Janet Okell، البالغة 18 عاماً، وقد كانت ممّن يسهمون في ابتكار هذه التكتيكات الجديدة.

اقتنع الأدميرال، وأخذت التكتيكات تغرق الغواصات على أرض الواقع في المحيط الأطلسي.

تم توسيع وحدة النهج الغربي التكتيكية إلى ثمانية ضباط من الذكور و36 ضابطاً من الإناث ورتب أخرى.

خلال الحرب، درّبوا 5 آلاف من ضباط البحرية على الحرب المضادة للغواصات.

في نهاية معركة المحيط الأطلسي، تم تدمير 75% من مجمل الغواصات.

اكتشفوا أن قيمة طرح أسئلة جديدة تكمن في توليد إجابات جديدة.

ولم يكن لهذا الأمر أن يحدث دون الاضطرار إلى تدريب جنديات البحرية اليافعات تلك.

لم يكن طرح الأسئلة التي لم تُطرَحْ من قبل أمراً سخيفاً. في الواقع، أكسبهم معركة الأطلسي.

## أهمية إيجاد البيئة الملائمة

على موقع غوينيث بالترو، goop، بإمكان المرء أن يبتاع شمعةً كُتِبَ عليها عبارة: رائحتها كرائحة مهبلي، لقاء 75 دولاراً أميركيّاً فقط.

بطريقة طبيعية، جنّ جنون الإعلام الإلكتروني وأطلق موجة من النكات حول الأمر.

رغم عرضها للبيع لعدّة أيام فقط، نفدت الكمية مباشرةً.

لا تشغل بالك، في حال تأخرك عن شراء واحدة من هذه الشموع، فما يزال بإمكانك شراء أحد منتجاتها من البيضات المهبلية.

إنّها مصنوعة من حجر الجاد الكريم، وستكلّفك البيضة الواحدة 60 دولاراً أميركيّاً فقط.

مرّةً ثانية، لدى عرض هذه البيضات المهبلية للبيع للمرّة الأولى، أصبحت بالترو محط سخرية الصحافة ومحطات التلفزة.

على أيّ حال، إن لم تكن البيضات المهبلية مبتغاك، فبإمكانك دائماً تجريب حمام البخار المهبلي.

جلّ ما عليك فعله هو الجلوس فوق بخار منقوع الحبق، والاستمتاع بالفائدة.

من جديد، جنّ جنون وسائل الإعلام التي وقفت في حالةٍ من السخط وعدم التصديق.

أُجريت العديد من المقابلات مع بالترو بخصوص هذه المنتجات في المجلات وبرامج الدردشة التلفزيونية في أرجاء العالم كلّه.

اللّافت هنا أن شركة goop قلّما تلجأ إلى الدعاية للترويج لمنتجاتها، ومع هذا فهي أكثر الماركات شهرة وصيتاً في العالم.

هناك 2.4 مليون زائر يزورون الموقع شهرياً، وما يصل إلى 600 ألف مستمع يتابعون نشراته الصوتية الأسبوعية، بالإضافة إلى مسلسل على موقع Netflix.

في كلّ مرّة تحتاج فيها بالترو إلى بعض الدعاية، تطرح ببساطة قصّة جديدة عن مُنتجٍ مهبلي، فيجنّ جنون وسائل الإعلام.

بهذه الطريقة، تحصل بالترو على تغطية إعلامية مجانية، تكلّف عادةً مئات ملايين الدولارات.

ذكرت صحيفة *The New York Times* في أحد أعدادها: "كلّما ازدادت غرابة موقع goop، تزداد بهجة قرّائه. ففي كلّ مرّة تصدر فيها قصّة سلبية سواء عنها أو عن موقعها، تكون النتيجة استقطاب أعداد أكبر من المتابعين للموقع".

أخبرت بالترو الطلّاب في جامعة هارفرد، قائلةً: "ما أفعله هو إثارة عاصفة ثقافية في الإعلام، ثم أحوّل هؤلاء المتابعين إلى أموال".

رغم كونها محط استهزاء الجميع، تُقدّر قيمة شركة goop حالياً بربع مليار دولار.

إن العبرة المستقاة هي أن بالترو تستهدف الاتجاه المعاكس لوسائل الاعلام. فهي ترغب في رؤية نساءٍ يتميّزن بالتفرّد، والثقة بالنفس، والتبصر، أي نساء يمتلكن المال.

في كلّ مرّة تثور فيها ثائرة الإعلام، تكون بالترو ببساطة قد أطلقت حملة دعائية جديدة.

من الواضح أن شركة goop لا تجني أموالها من بيع منتجاتها المهبلية.

ولكنّها عملياً تحصل على نسبة هائلة من الدعاية.

إن المنتجات المهبلية بمنزلة السلع الترويجيّة الخاسرة في تجارة التجزئة. إنّها بمثابة المنتجات التي تجذب المستهلك إلى المتجر لكي يشتري أشياء أخرى.

على سبيل المثال، أقراط لقاء 3900 دولار أميركي، أو بنطال لقاء 790 دولاراً أميركيّاً، أو بدلة لقاء 1395 دولاراً أميركيّاً، أو جزمة لقاء 860 دولاراً أميركيّاً، أو تي شيرت قطني لقاء 145 دولاراً أميركيّاً، أو سوار لقاء 4775 دولاراً أميركيّاً، أو حذاء لقاء 650 دولاراً أميركيّاً.

يمكن لهذه السلع أن تجني الأرباح، لكن لا يمكن لأيٍّ منها أن يستقطب أي دعاية.

حاولت بالترو أن تبيع مُنتجَ طاردِ المشاعر السلبية النفسية Psychic Vampire Repellant لقاء 27 دولاراً أميركيّاً، وحقيبة طبية تحتوي على أحجار كريمة علاجية لقاء 85 دولاراً أميركيّاً، أو حتى عضواً اصطناعياً هزازاً مطلياً بالذهب من عيار 24 قيراطاً لقاء 15 ألف دولار أميركي، لكن لم تستحوذ أيٌّ من هذه السلع على الدعاية المجانية بالقدر الذي فعلته المنتجات المهبلية.

يعود السبب في ذلك إلى أن هذه السلع لم تتمكن من إثارة موجة السخط الإعلامية التي تحتاج إليها goop كوقود لإذكاء السجال الدائر.

وهنا بيتُ القصيد.

هناك مبالغ طائلة من المال يمكن جنيها مما يُعرف بمجال التسويق المتخصّص.

على ما أذكر، عندما كانت Saatchi واحدة من كبريات مؤسسات الدعاية في المملكة المتحدة، كانت حينذاك تسيطر على 2% فقط من السوق، أي مقابل كل شخص تستهويه كان هناك 49 لا يريدونها.

وهذا يقودنا إلى مفهوم قوّة الاستقطاب.

بمجرّد معرفتك مجالَ التسويق المتخصّص الذي يلائم منتجاتك بصورة مثالية، يمكنك قضاء الكثير من الوقت في استبعاد الآخرين علناً.

شأنك شأن Saatchi. لست بحاجةٍ إلى 100% من البشر الذين يعتبرونك مقبولاً أو عادياً.

أنت بحاجة إلى أن يحبك 2% فقط، حتى إن كان ذلك يعني أن 98% يكرهونك.

عن طريق التركيز على سوقها التخصصي الملائم، بَنَتْ بالترو شركة تُقدّر قيمتها بمبلغ 250 مليون دولار أميركي، من دون أي دعاية تُذكر.

وذلك عن طريق إحداث صدمة لدى الناس الذين لا تستهويهم منتجاتها.

# الأمور بخواتيمها

لقد اختُرع المنشار الجنزيري من أجل قطع الأشجار، أليس كذلك؟

خطأ، لقد اختُرع لمساعدة النساء في الولادة.

ولكن كيف يمكن أن يكون ذلك صحيحاً؟

حسناً، حتى مئتي عامٍ مضت، لم تكن عملية الولادة أمراً سائغاً بالنسبة إلى الأمهات.

وخصوصاً إذا كان حجم المولود، لأيّ سبب ما، لا يتناسب مع الفتحة التي سيخرج منها.

كانت الأدوات الطبية الأساسية في ذلك الوقت عبارة عن مجموعة سكاكين، ومناشير، وأزاميل، ومطارق خشبية.

فإذا كان حجم المولود كبيراً، أو بوضع مقعدي (وضع الجلوس)، عندها يجب توسيع الفتحة.

وهذا يتطلّب قص العظم والغضروف، وينطوي على قدرٍ كبيرٍ من الألم (لعدم وجود التخدير في تلك الأيام).

يُعرف هذه الإجراء باسم بَضع الارتفاق، ويتم فيه قص عظم الحوض وتوسيعه، بهدف توسيع الفتحة.

كان هذا إجراء بشعاً، الأمر الذي دفع طبيبين اسكتلنديين، كلاً على حِدة، لاختراع أداة تجعل هذا الإجراء أكثر فاعلية.

اخترعا المنشار الجنزيري.

كان المنشار أداة مجهزة بسلسلة لها أسنان مدببة، يعمل بذراع تدوير يدوية.

في عام 1783، عرض جون آيتكن John Aitken أداته في كتاب *Principles of Midwifery, Or puerperal Medicine* [مبادئ القِبالة، أو طب النّفاس].

وفي عام 1790، طوّر جيمس جيفري James Jeffray نسخته الخاصة، وكتب عنها في كتاب *Cases of the Excision of Carious Joints* [حالات استئصال المفاصل المنخورة].

كان منشارهما الجنزيري نسخة مطوّرة عن منشار الجرّاح الذي كان ينبغي دفعه داخل الفتحة ثم تحريكه إلى الأمام والخلف جيئةً وذهاباً، مع الحفاظ على الساقين متباعدتين.

أقلّ ما في الأمر أنّه مع اختراع المنشار الجنزيري، يقوم الجراح بتثبيته في المكان المطلوب، ثم تدوير الذراع.

من الواضح أنّ مبدأ الحركة المستمرة كان الخيار الأفضل للمريض مقابل الحركة التبادلية، ناهيك بأنّه يوفّر الجهد بطريقة أكثر كفاءة.

في عام 1905، تنبّه صموئيل جي بينز Samuel J. Bens إلى وجود المنشار الجنزيري، واستخدمه في تقطيع أشجار الخشب الأحمر التي كان يقوم بتحطيبها.

عندما يقوم الرجال بعملية دفع المنشار إلى الأمام والخلف، سيتوجب عليهم التوقف عند نهاية كل حركة، وبدايتها، وهذا ينطوي على هدر للجهد.

في المقابل، يتحرّك المنشار الجنزيري باتجاه واحد فقط، وهذا يضمن عدم ضياع الجهد.

وهكذا، مُنح براءة الاختراع الأميركية رقم 780.476 على "منشاره الجنزيري ذي الحركة اللامتناهية".

إن زيادة حجم المنشار الجنزيري ليتناسب مع عملية قطع الأشجار، تعني أنّ حجمه قد أصبح ضخماً ووزنه ثقيلاً، ومع هذا لا يزال يعمل بواسطة تدوير الذراع.

لهذا السبب، في عام 1926، اخترع أندرياس ستيل Andreas Stihl المنشار الجنزيري الذي يعمل على الطاقة الكهربائية. وفي عام 1929، اختُرع النوع الذي يعمل على البنزين.

في الخمسينيات، أصبح المنشار الجنزيري أصغر حجماً، وصار بالإمكان حمله، إلى درجة أنّه بإمكان رجل واحد أن يقوم بتشغيله واستخدامه منفرداً.

في يومنا هذا، لن يصدقك معظم الناس لو أخبرتهم عن بداية تطوّر المنشار الجنزيري.

ولكن هذه هي حال الأفكار.

إن الفكرة لا تنشأ كاملةً متكاملة منذ البداية، وتبقى كما هي إلى الأبد.

فيمكن للفكرة أن تتغيّر، وتتحسن، كما يمكن للهدف الذي نشأت من أجله أن يتغيّر أيضاً.

وهذا ما يميّز الرياضيات البحتة عن الرياضيات التطبيقية، والفن البحت عن الفن التطبيقي.

هناك شخصٌ يكتشف الفكرة، وشخصٌ آخرُ يقرّر كيفيّة الاستفادة منها.

عادةً لا تُختَرَع الأشياء من العدم، إنّما يتم تغيير الغرض الذي وجدت من أجله فكرة موجودة مسبقاً.

شيء لم يتنبه إليه المكتشف الأساسي عندما اخترعه.

تلك هي آلية عمل الإبداع؛ إنّه يحدث على شكل مراحل تدريجية، وكلّ مرحلة هي بمنزلة نظرة خلّاقة جديدة.

يقول صانع الأفلام جان لوك غودار Jean–Luc Godard: ”لا يهم من أين تأخذ أفكارك. ما يهم هو إلى أين يمكنك أن تأخذها“.

أو كما قال هيلمت كرون Helmut Krone، أفضل مخرج إعلانات فنية على الإطلاق: ”عليك أولاً أن تصنع الثورة، ثم تقرّر الهدف منها لاحقاً“.

# الفوز عن طريق الاستسلام

عندما عاد ستيف جوبز Steve Jobs إلى شركة Apple، كان أذكى ما فعله هو أنّه تنبّه إلى وجود جوناثان إيف Jonathan Ive.

كان إيف على وشك الاستقالة، لكن جوبز أقنعه بالبقاء.

في النتيجة، صمّم إيف منتجات مثل: iMac وiPod وiPhone وiPad.

شكّل كلٌّ من هذه التصاميم خرقاً في عالم المنتجات الإلكترونية، ولم يكن في وسع الشركات الأخرى سوى إنتاج نسخ مقلّدة رديئة عنها.

لكن إيف يقرّ بملء إرادته بأنه استوحى تصاميمه من مصمّمٍ آخر هو ديتير رامْز Dieter Rams.

لدى مقارنة تصاميم إيف مع تصاميم رامْز، يمكنك اكتشاف تأثّره بتصاميم رامْز مباشرةً.

بدأ ديتير رامْز مسيرته مصمّماً في عام 1955 عندما بدأ العمل لدى شركة Braun.

وخلال الأربعين عاماً التي تلت، أحدث ديتير ثورة في مجال تصميم الأدوات المنزلية، بدءاً من أجهزة الراديو إلى أجهزة الخلاط، ومن أجهزة التسجيل إلى أدوات الحلاقة الكهربائية، ومن الساعات اليدويّة إلى أجهزة التلفزة.

اليوم، هناك متاحف تعرض تصاميمه في مختلف المدن، من لندن، وصولاً إلى نيويورك وطوكيو.

ولكن بالنسبة إليّ، إن الأمر الأكثر إبداعاً لا يتعلّق بما فعله ديتير رامْز.

بل كان قراراً اتخذه الشقيقان اللذان اختارا توظيفه، وهما أرتور وإروين براون Artur and Erwin Braun.

كان قد مضى على عمل رامْز في شركة براون قرابة خمس سنوات عندما تواصل معه أحد أصدقائه المصممين، يدعى أوتو تسابف Otto Zapf.

كان تسابف آنذاك بصدد افتتاح شركة تصميم أثاث منزلي بالشراكة مع نيلز فيتسو Niels Vitsoe.

وكانا يرغبان في معرفة هل باستطاعة رامْز مساعدتهما عن طريق العمل مصمّماً مستقلاً.

لم يكن رامْز قد عمل في مجال تصميم المفروشات من قبل، لكنّه كان مسروراً بالمحاولة.

لقد صمّم المفروشات بالطريقة نفسها التي صمّم فيها منتجات براون: تصاميم اختزالية، ووظيفيّة، وعمليّة.

لاقت تصاميمه النجاح، فطلبوا منه تصميم المزيد.

فكّر رامْز في أن الأمر قد بدأ يتحوّل إلى صراع مصالح.

كان الشقيقان براون يدفعان له المال ليكون مصمم شركتهما، لكنّه كان يعمل لمصلحة شخص آخر أيضاً.

ولهذا السبب، ذهب لرؤية أرتور وإروين براون، وسألهما إن كان عليه أن يتوقف عن العمل مصمماً مستقلاً.

وهنا يكمن الإبداع الحقيقي بالنسبة إليّ.

في مثل هذه الحالة، ستجيب معظم الشركات مباشرةً، بالقول: "بالطبع عليك إيقاف عملك مصمماً مستقلاً، فنحن ندفع لك لقاء عملك مصمماً لدينا، وليس لدى أيّ شخص آخر".

غير أنّ الشقيقين لم يقولا ذلك.

بل قالا له: "استمرّ في عملك، فنحن لا نعمل في صناعة المفروشات، وليس هناك أيّ تضارب في المصالح. في الواقع، إن اشترى الناس مفروشاتك، فهذا سيصب في مصلحة شركة براون".

بالنسبة إليّ، هذا القرار يمثل القفزة الإبداعية الحقيقية.

لقد أدرك الشقيقان بأن معظم المنازل في الخمسينيات كانت مفروشةً بأثاث خشبي ثقيل من النوع القديم المنجّد بالقماش.

لن يشتري الناس تصاميم براون المختزلة، والعمليّة، والمصنوعة من المعدن والبلاستيك لأنّها لا تتناسب مع مثل هذا الأثاث.

ولكن إذا بدأ الجيل الشاب بفرش شققهم بأثاث حديث مختزل، مصنوع من المعدن والبلاستيك، فعندئذٍ ستكون منتجات براون هي الحل الأنسب.

وهكذا، عن طريق السماح لرامْز بتصميم قطع الأثاث المنزلي، كان الشقيقان يصنعان سوقهما الخاص.

وهذا ما حدث تماماً.

صمّم رامْز رفوف الكتب، والكراسيّ، والطاولات، والأرائك. وكانت جميع تصاميمه في مجال صناعة الأثاث تتناسب تماماً مع جميع تصاميمه في مجال صناعة الأدوات المنزلية.

وهكذا، ازدهرت الشركتان، وغيّرتا خلال العقود القليلة التي تلت جماليات التصميم.

ما نعرفه اليوم عن التصميم الجيد هو نتاج تصاميم الأثاث التي قدّمها رامْز وشركة براون للأجهزة الإلكترونية.

فمن دونهما، لما كان هناك Habitat، ولا Ikea، ولما كان لشركة Apple – باعتراف جوناثان إيف – أن تكون كما هي اليوم.

وهذا كلّه نتيجة لقرار الأخوين براون المبدع بالوقوف ضدّ ما يمليه التفكير التقليدي، والسماح للمصمم الأول في شركتهما بالعمل مصمماً مستقلاً لمصلحة شركة أخرى.

وهذا يقودنا إلى استنتاج أنّ "المبدعين الحقيقيين" في بعض الأحيان ليسوا بالضرورة أعظم المفكرين.

# أن تصنع شيئاً من لا شيء

كما نعلم جميعاً، هناك ثلاثة أنواعٍ من الإعلام: المدفوع، والمملوك، والمكتسب.

من السهل تعريف الأول والثاني: الإعلام المدفوع هو أيّ حيّز تدفع لقاءه المال، سواء كان متلفزاً، أو مطبوعاً، أو OOH (وسائل إعلانية خارج المنزل)، أو Online [على الإنترنت].

أمّا الإعلام المملوك فهو أيّ حيّز تمتلكه وتستطيع استخدامه كوسيلة إعلامية، مثل شاحنات التوصيل، أو واجهات المحلات التجارية، أو موادّ التغليف، أو الإيميل.

لكن الفرصة للإبداع الحقيقي تكمن في النوع الثالث، أي الإعلام المكتسب.

ففي هذه الحالة، لا يوجد إعلام إن لم تصنعه بنفسك.

وخير مثالٍ على ذلك هو حديقة حيوانات El Paso في تكساس.

بهدف جذب الزوّار، كان عليهم أن يدفعوا الناس إلى الحديث عن حديقة الحيوانات لكي يجعلوا منها موضوعاً مهمّاً ومؤثّراً.

ما هو الأمر المختلف الذي كان في وسعهم فعله لكي يدفعوا الناس إلى الحديث عن الحديقة، الذي من شأنه أن يكسب لهم تغطية إعلامية مجانية؟

تصادف ذلك مع اقتراب موعد عيد العشاق Valentine’s Day. وكما جرت العادة، ستقوم كل حديقة حيوانات بالأمر المعهود: تبنّي زوج من طيور الحب، أو شيء من هذا القبيل.

ولكن ما الذي سيحدث لو ذهبوا في الاتجاه المعاكس تماماً؟

عوضاً عن الاحتفال بقلّةٍ من العشاق السعيدين، ما الذي سيحدث في حال اتجهوا نحو سوقٍ أكبر؟

لقد عانى الجميع خيبات الأمل في الحب، ويعتقد العديد بأن عيد العشاق ليس سوى وسيلة ساخرة أخرى لجنْيِ الأموال.

لم يسبق لأحد أن استهدف هذا السوق، ولذلك كان بإمكان حديقة حيوانات El Paso أن تستفرد به لنفسها.

وهذا ما حدث تماماً.

أعلن أصحابُ الحديقة على صفحتهم على ”فيسبوك“ بأنّهم سيكونون مسرورين بتسمية صرصورٍ تيمناً باسم حبيبك أو حبيبتك السابقة، ثم سيُطعِمونه لحيوانِ الميركات على الهواء

مباشرةً أون لاين، في يوم عيد العشاق.

أُطلق على الفعالية العبارة الآتية: "توقف عن إزعاجي".

ليس عليك سوى ترك رسالة على "فيسبوك" تتضمن اسم عشيقك الأوّل والأحرف الأولى من الكنية، وفي تمام الثانية والربع من يوم عيد العشاق، ستُقدّم الصراصير لتلتهمها حيوانات الميركات.

كانت حيوانات الميركات تتلذذ بها، فهي صراصير مدغشقر الكبيرة المهسهسة، وقد تمّ استيلادها تحديداً لتكون بمكانة متمماتٍ غذائيةٍ لحيوانات الميركات.

بعد أيامٍ قليلةٍ من نشر الإعلان على "فيسبوك"، كان هناك 1500 شخص قد تركوا رسائل تتضمن أسماء عشاقهم السابقين على الصفحة.

كان بعضهم من مناطق بعيدة مثل ألمانيا وأستراليا، حتى إنّهم نظّموا حفلات ليشاهدوا فيها كيف سيتمّ التهام عشّاقهم السابقين.

تم تغطية الإعلان الترويجي في الصحف، وعلى محطّات التلفزة، والإعلام الإلكتروني في مختلف أنحاء العالم، وهذا كلّه مجاناً.

هذا هو الإعلام المكتسب. فهو لم يكن موجوداً إلى أن خطرت لهم الفكرة، ولم تكلفهم فلساً واحداً.

قبل بضع سنوات، كان لدى القائمين على حديقة حيوانات Woodland في سياتل فكرة أخرى.

لم يكن الأمر متعلّقاً بالإعلام المكتسب، ولكنّه صنع شيئاً من لا شيء.

تنبّه القائمون على الحديقة إلى أنهم ينفقون 90 ألف دولار أميركي سنوياً لقاء إزالة ونقل مخلّفات حيواناتهم من الحديقة.

فكّروا في قلب المعادلة رأساً على عقب: عوضاً عن دفع المال لأحدٍ ما لترحيل المخلّفات، لماذا لا نبيعها؟

وهكذا بدؤوا ببيع سماد فضلات الحيوانات لقاء 20 دولاراً لكل برميل بسعة غالونين.

وهذا سمادٌ أفضل من غيره بكثير، إذ يتكوّن من فضلات الحيوانات العاشبة فقط، كالزرافات وأفراس النهر والغزلان والحمار الوحشي، وتُخلط بالقش والأعشاب وأوراق الأشجار ورقائق الخشب.

لسنا بحاجة بعد الآن إلى الاعتماد على الأسمدة التي يتم إنتاجها بكمياتٍ كبيرةٍ صناعياً في المعامل من أجل النباتات في حدائق المنازل.

ناهيك بأنّهم يبيعون فضلات الديدان بسعر 10 دولارات لقاء كل باينت.

وهو سماد عضوي التهمته الديدان وطرحته. وبذلك يمتلك ميزةً إضافيّةً لأنّه قد تم "إطراحه مرّتين" عوضاً عن مرّة واحدة، ولذلك يُعدّ غنيّاً بالعناصر المغذية للشتول ونباتات الأحواض بطريقة استثنائية.

لقد صنعت هاتان الحديقتان شيئاً من لا شيء، من دون الحاجة إلى أموال، أو إعلام، أو مخططين إستراتيجيين، أو اختصاص.

ومع هذا كلّه، إنهما أكثر إبداعاً من غالبيتنا.

# لا تتفوّق عليهم باللّعب بل بالتفكير

هدف ليفربول الرابع ضد برشلونة ضمن التصفيات نصف النهائية لدوري الأبطال عام 2019.

خرجت الكرة إلى رمية ركنية، ثبّتها ترنت ألكساندر–آرنولد Trent Alexander–Arnold بتأنٍّ، ثمّ سار إلى الخلف.

استدار مجدّداً، وركض، ومرّر الكرة عَرْضياً.

وفيما كان فريق برشلونة يراقب، تقدّم اللاعب ديفوك أوريغي Divock Origi وسجّل لفريق ليفربول.

بعد خسارته بثلاثة أهداف مقابل لا شيء في مباراة الذهاب، عاد ليفربول ليفوز بأربعة أهداف مقابل لا شيء في مباراة الإياب.

لقد أقصوا أفضل فريق في العالم من المنافسة، وهم الآن يتجهون نحو المباراة النهائية في بطولة دوري الأبطال.

ولذلك يحبّ الجميع ذلك الهدف المخادع.

ولكن هذا الهدف لم يكن نتاج استغلال اللاعب غريزياً لأحد أنصاف الفرص التي سنحت له.

بل إنّه نتاج تحضيرٍ مدروس.

قبل المباراة، طلب فريق ليفربول من محلليهم البحث عن نقاط الضعف لدى فريق برشلونة.

كان من الصعب إيجاد نقاط ضعف لدى أفضل فريق في العالم.

الشيء الوحيد الذي لاحظوه أنّهم يعترضون على أيّ قرار يُتّخذ ضدهم.

فهؤلاء هم نخبة اللاعبين في العالم، ويدفعهم غرورهم إلى الاعتقاد بأنّهم دائماً على حق، وأن الحكم على خطأ.

بالإضافة إلى ذلك، إن لم يرَ الحكم الخطأ المرتكب، فبإمكانك دائماً أن تجعله يتخذ قراراً لمصلحتك.

ولذلك، كان الاعتراض على أيّ قرار يتخذه الحكم أمراً نافعاً بالنسبة إليهم.

لاحظ المحللون في فريق ليفربول ذلك، وأخبروا يورغن كلوب Jurgen Klopp أن هذا الأمر يمكن أن يكون إحدى نقاط الضعف في فريق برشلونة. فأثناء اعتراضهم على القرارات، يفقدون تركيزهم.

تحدّث كلوب إلى كارل لانكستر Carl Lancaster، رئيس أكاديمية التدريب في الفريق.

إنّ الصبية في الأكاديميّة هم الصبية أنفسهم الذين يجمعون الكرات لفريق ليفربول أثناء المباريات.

عرض لهم لانكستر فيديو يُظهر لاعبي برشلونة وهم يعترضون على قرار الحكم بعد أن خرجت الكرة خارج الملعب.

وقد جعل الصبية يدركون أنهم لو استطاعوا إحضار الكرة بسرعة كبيرة إلى اللعب، فإن لاعبي برشلونة لن يكونوا مستعدّين لذلك.

وهكذا، تدرّب الصبية الذين يلتقطون الكرات على هذا طوال الأسبوع.

إنّ هذا يبدو أمراً ثانوياً، لكن إحضار الكرة بسرعة فائقة هو الذي قاد ليفربول إلى تسجيل هدفه الرابع.

كان أوكلي كانونير Oakley Cannonier، البالغ 14 عاماً، هو الصبيّ الذي أعاد الكرة إلى الملعب.

وقد كان مستعدّاً لفعل ذلك. فعندما خرجت الكرة إلى رمية ركنية، لم يكن عليه الركض لإحضارها. كانت هناك كرةٌ أخرى بين يديه.

وقد رماها على الأرض نحو ألكساندر آرنولد على الفور، فيما كان لاعبو برشلونة يجادلون الحكم.

قام ألكساندر آرنولد بتثبيتها، ثم خطا إلى الخلف موحياً بأن لاعباً آخرَ سينفّذ الركلة الركنية.

نظر نظرة عابرة ليحدد موقع أوريغي، ثم استدار وركل الكرة فوق رؤوس لاعبي برشلونة الذين كانوا يجادلون الحكم في قراره.

ولأنهم كانوا يجادلون، لم يكن لاعبو الدفاع في مواقعهم الصحيحة.

وقبل أن يفرغوا من الجدال، عانقت الكرة شباك مرماهم، وكان ليفربول متقدماً بأربعة أهداف مقابل لا شيء، وبرشلونة خارج دوري الأبطال.

وهذا كلّه نتيجة للانتباه إلى التفاصيل والتخطيط الدقيق.

وهو في النهاية نتيجة للبحث عن فرصةٍ في المكان الذي لم يكن أحد آخر ليبحث فيه.

والتنبّه إلى أمرٍ لم يتنبه إليه أحد آخر.

هذه هي حقيقة التنافس، وهذا هو معنى الإبداع في أبهى صوره.

وكما يقول شوبنهاور Schopenhauer: "يمكن للموهبة أن تحرز هدفاً لا يمكن لأحدٍ إحرازه، أمّا العبقرية فبإمكانها أن تحرز هدفاً لا يمكن لأحدٍ آخر رؤيته".

هذا هو التفكير الخلّاق بحق: خلق أفضليةٍ بطريقة غير عادلة.

لقد تنبّه بِل بيرنباك Bill Bernbach إلى ذلك قبل الجميع، ولذلك قال: "إن الإبداع هو خلق أفضلية أخيرة بطريقة غير عادلة أثناء المنافسة، ولكن بما لا يتعارض مع القوانين".

وهذا يعني: إن لم يكن بوسعك التفوق عليهم باللعب، فتفوق عليهم بالتفكير.

## الإعلان كوسيلةٍ للتمويه

في عام 2008، احتاج أنطوني كيرشيو Anthony Curcio إلى خمسةٍ وعشرين رجلاً لمساعدته في إنجاز عمل في مونرو في واشنطن.

ولذلك، نشر إعلاناً على موقع Craiglist، وكان الأجر جيداً: 28.50 دولاراً للساعة الواحدة.

المطلوب منسّق حدائق، ولكن يجب أن تحضر إلى المكان مرتدياً ملابس خاصّة ومستعدّاً للبدء: بنطال جينز، وقميصاً أزرق، وحذاء عمل، وصدرة سلامة صفراء، ونظارات واقية، وكمامة رسام.

كان مرأب بنك أميركا هو المكان المحدّد للقاء، في 9 أيلول/ سبتمبر.

وفي اليوم المحدّد في الإعلان، توافد العشرات من المتقدمين يرتدون الزي المطلوب، وهم على أهبة الاستعداد للعمل.

كانوا يبحثون في الأرجاء للتعرف إلى ربّ العمل، لكنّهم لم يشاهدوا سوى العديد من الرجال الآخرين الذين يرتدون زيّهم نفسه.

بعدئذٍ، توقفت عربة مصفحة من نوع Brink خارج بنك أميركا، ودخل الحراس إلى البنك.

وفي غضون دقيقة أو اثنتين، خرج الحراس حاملين كيسين من النقود.

وفجأةً، رشّ أحد منسقي الحدائق رذاذ الفلفل على الحرّاس، ثم استحوذ على الكيسين، وفرّ هارباً.

وقف الجميع في حيرة من أمرهم، يتساءلون عمّا يحدث هناك: لا بدّ أنّها عملية سطو.

في نهاية المطاف، حضرت الشرطة وسألت الحاضرين عن أوصاف اللص.

جلّ ما استطاع الحضور تكراره واحداً تلو الآخر هو تقديم وصف لملابسه: بنطال جينز، وقميص أزرق، وحذاء عمل، وصدرة سلامة صفراء، ونظارات واقية، وكمامة رسام.

أي اللباس نفسه تماماً الذي كان يرتديه عشرات الرجال الذين كانوا ينتظرون في مرأب السيارات.

تحقّقت الشرطة من كاميرات المراقبة جميعها، غير أن هذا الوصف ينطبق على جميع من كان في المكان.

وذلك لأنّ الوظيفة التي أعلن عنها أنطوني كيرشيو على موقع Craiglist لم تكن كما كان يعتقد الجميع.

فهي ليست وظيفة منسّق حدائق، بل عملية سطو على بنك، وقد فرّ اللص وبحوزته مبلغ 400 ألف دولار أميركي.

لقد فعل ذلك عن طريق قلب مفهوم الفكر التقليدي.

فهو لم يندمج مع المحيط، بل غيّرَ المحيط على نحوٍ يتماهى مع وجوده.

كان يجهّز لعملية السطو لأسابيع، مرتدياً ملابس منسّق حدائق، فلا يمكن لأحد أن يتنبّه إلى وجوده: يقوم بأعمال الكنس، والتخلّص من الأعشاب الضارّة، وقصّ الأعشاب.

دوّن ملاحظاته بخصوص الأيام والأوقات التي تحضر فيها العربة المصفحة، والأوقات التي تُنقل فيها أكبر حقائب المال.

ودوّن ملاحظاته حول عدد الحراس، وروتين الحراسة الخاص بهم.

كلّ ما كان يحتاج إليه في يوم التنفيذ هو ضمان ألا يتعرف أحد إليه.

ولذلك، قام بالإعلان لبضع عشرات من الناس الذين يرتدون ملابس مطابقة لملابسه، ويقفون في النقطة نفسها، في الوقت ذاته تماماً.

كان الأمر توظيفاً جديداً لإستراتيجية التمويه.

التماهي مع المحيط فلا يلاحظك أحد، لأن ذلك هو هدفه: ألّا يتم التعرف إليه.

ولكن ذلك عكس ما نريده تماماً.

إذا تماهينا مع المحيط ولم يتعرّف إلينا أحد، فسنكون قد خسرنا أموالنا من دون أيّ طائل.

وإذا لم يلاحظ أيّ أحد وجودنا، فهذا يعني أننا لا نوظف أيّ دعاية على الإطلاق.

وإن كانت إعلاناتنا شبيهةً بجميع الإعلانات من حولنا، فسنكون عندها غير مرئيين، وسيمرّ إعلاننا مرور الكرام، دون أن يلحظه أحد.

ولكن هل هذا حقاً ما نريده من إعلاناتنا، أن تمرّ دون أن يلحظها أحد؟

في كل مرّةٍ أتحدّث فيها، أطرح فكرة أنكَ إن كنت تعيش في منطقة توسّع سكاني كبرى، فستكون معرّضاً لما يقارب 2000 رسالة إعلانية يومياً.

إعلانات صحفية، وإعلانات خارج المنزل، وإعلانات إذاعية، وإعلانات ما قبل التشغيل على اليوتيوب، وإعلانات على فيسبوك، وتويتر، ولوحات إعلانات مترو الأنفاق 16 و48، وإعلانات Freeview أو Sky، وغيرها، أي ما يعادل 2000 رسالة إعلانية يومياً.

ثم أطرح السؤال الآتي: "بوصفك مستهلكاً، ارفع يدك إن كنت تذكرُ أيّ إعلان من إعلانات اليوم السابق".

من ضمن جمهور يبلغ عدده مئتي شخص، عادة ما يرفع ستة أشخاص أيديهم، أو ربما عشرة.

وبمعادلة بسيطة، إذا تعرّض مئتا شخص لألفَي إعلان يومياً، يكون الناتج 400 ألف إعلان يومياً.

إذاً، هناك 400 ألف إعلان، وفي كل مرّة أطرح فيها السؤال نفسه، يتم تذكّر نحو عشرة إعلانات بعد مضي أربعٍ وعشرين ساعة.

أعتقد بأننا نبلي بلاءً حسناً في تمويه أنفسنا.

# نريد حقاً الحصول

# على ما لا نستطيع إليه سبيلاً

في عام 1503، تولّى فنان فلورنسي مهمّة أوكلها إليه رجل أعمال محلّي يُدعى فرانشيسكو ديل جيوكوندو Francesco del Giocondo.

كانت المهمة أن يرسم زوجته، ولم تكن مهمّة ذات أهمية خاصة.

لم تكن ذات قياس كبير أيضاً، فهي 30×21 سم (أي بين A1 وA2 بمعايير اليوم).

ولكن بعد قرابة 300 عام، في عام 1797، انتهى بها المطاف معلّقة بين لوحات أكبر على جدران متحف اللوفر في باريس.

لم تكد تلفت أنظار زوار المتحف، حتى تاريخ 21 آب/ أغسطس 1911.

في ذلك اليوم، زار فينسينزو بيروجيا Vincenzo Peruggia متحف اللوفر واختبأ في خزانة المكانس.

وبعد أن أغلق المتحف أبوابه، خرج من الخزانة ونزع اللوحة عن الجدار. ونظراً إلى صغر حجمها، تمكّن من إخفائها تحت معطفه، فأخذها وخرج من المبنى بهدوء.

لم يلحظ أحد أيّ شيء مثير للريبة حتى وقت لاحق من اليوم اللاحق.

إلى أن تذكّر شخص ما أنّ اللوحة الصغيرة التي كانت معلّقة في الحيّز الذي يفصل بين اللوحتين الكبيرتين مفقودة.

لم يكن ذلك بالأمر المهم، لا بدّ أنّها قد أُرسلت للتنظيف.

في النهاية، اكتشفوا أنّها لم تُرسل للتنظيف، وأنّ الأمر يتعلّق بسرقة فنّية.

لكنّها ليست مجرّد سرقة فنّية عادية، إذ إنّ اللّص قد تجاهل جميع اللوحات المميزة، واستهدف هذه اللوحة بالتحديد.

لا بدّ أنّ قيمتها أعلى من جميع اللوحات الأخرى المعلّقة على جدران المتحف.

وصلت القصّة إلى الصحف، وأراد الجميع أن يعرف ماهية هذه اللوحة التي استهدفها اللص دون غيرها.

تحقّقت السلطات القائمة على متحف اللوفر من الأمر، وأخبرتهم بأنّ اللوحة تُدعى الموناليزا.

لم يذكرها الجمهور، لكنّها كانت على ما يبدو اللوحة الأثمن في متحف اللوفر.

فجأةً، أصبح الجميع يرغب في رؤية لوحة الموناليزا.

كان لا بدّ لهم من رؤية اللوحة التي كانت تستحقّ السرقة دون غيرها من اللوحات.

لم يستطع أحدٌ رؤيتها، لأنّها لم تكن موجودة هناك، وهذا ما جعلهم يرغبون في رؤيتها أكثر.

وفي الحال، أصبحت الموناليزا أشهر لوحة في العالم.

بدا كأن اللوفر قد تحوّل إلى نصف ما كان عليه من دونها.

في نهاية المطاف، استعيدت اللوحة بعد عامين عندما حاول السارق بيعها لمعرض أوفيزي Uffizi في فلورنسا.

أُعيدت مباشرةً إلى اللوفر، حيث احتشد الزوار لرؤيتها.

في الوقت الحاضر، وبحسب ما يقوله مدير اللوفر هنري لويريت Henri Loyrette، يزور اللوفر ستة ملايين زائر سنوياً لرؤية الموناليزا فقط.

يُعرف هذا باسم استكشافية الندرة، إذ تزداد رغبة الناس في الأشياء عندما يتعذّر الحصول عليها.

لقد خبرت الأمر نفسه أثناء عرض لوحات كارافاجيو Caravaggio في المعرض الوطني.

تصدّرت لوحة Supper at Emmaus [العشاء في عمواس] المعرض. احتشد جمهور غفير، وكان عليهم الانتظار لساعات طوال لينظروا إليها لثوانٍ معدودة.

على أنّها تظلّ معروضة دائماً في المعرض الرئيسي في الطابق الأعلى طوال العام كلّه.

وبإمكانك النظر إليها بمفردك طوال اليوم إن كنت ترغب في ذلك، لكن أحداً لم يكن مهتماً بذلك.

كان المنتج مايك تود Mike Todd مدركاً تماماً لظاهرة استكشافية الندرة.

وقد صادف ذلك وجود عرض مسرحي فاشل من إنتاجه يُعرض في منهاتن.

ولذلك، قام بتوظيف امرأة تعاني من داء الروماتيزم في أصابعها للعمل على شبّاك التذاكر.

وكلّما أراد أحد شراء تذكرة، كان يلزمها قرنٌ من الزمن لإعطائه الفكّة.

وكان على الأشخاص من خلفه الانتظار، وهذا ما كان يتسبّب في تشكّل طوابير من الناس على شباك التذاكر.

ولدى رؤية الآخرين للطابور، كانوا ينضمون إليه، ظنّاً منهم بأن العرض لا بد أن يكون مميزاً.

ازداد طول الطابور، وقرّر المارّة بأنه لا ينبغي لهم تفويت الفرصة، ولذلك انضمّوا أيضاً إلى الطابور.

في النهاية، أصبح الطابور يطوّق المنطقة بأسرها.

تحوّل عرض مايك تود إلى نجاح باهر، ويعود الفضل في ذلك إلى السيدة ذات الأصابع المصابة بالروماتيزم، التي وظّفت أسلوب استكشافية الندرة بصورة غير متعمّدة.

# يحتاج الجميع إلى فرصة ثانية

يوجد في كاليفورنيا سيارات وسائقون أكثر من أيّ ولاية أخرى في الولايات المتحدة الأميركية.

ومن الطبيعي إذاً أن يكون عدد حوادث السير، وعدد ضحايا حوادث السير، أكبر أيضاً.

يعتقد 95% من سكان كاليفورنيا أن التبرع بالأعضاء أمرٌ جيدٌ.

فيمكن لكل متبرّع أن ينقذ ثماني أرواح، ويحسّن من سويّة ما قد يصل إلى 75 آخرين، من خلال التبرع بأعضائه وعيونه ونسجه.

لكن، في الحقيقة، 45% من السائقين فقط قد سجّلوا أنفسهم كمتبرعين.

وهذا يعني بأن هناك 114 ألف شخص بانتظار الحصول على أعضاء من المتبرعين.

ما سبب هذا التفاوت؟

لكي تصبح متبرّعاً بأعضاء جسدك، ينبغي لك أن تملأ بعض الاستمارات، وأن تُمهر شهادة القيادة التي تحملها بنقطة زهرية اللون.

ولكن عند تجديد شهادة القيادة، عليك التوجّه إلى مديرية المواصلات (DMV).

وهذه تجربة معروفة بمرارتها، إذ إنّ الطوابير طويلة، والجميع نزقون ويتوقون للانتهاء والمغادرة.

ولهذا، أعادت مؤسّسة الإعلانات Casanova // McCann وزبونها، Donate Life CA، النظر في المشكلة من جديد.

عوضاً عن اللجوء إلى الملصقات كوسيلة لإقناع السائقين في الطابور ممن لم يسجّلوا أنفسهم كمتبرعين، لماذا لا يكافئون المُسَجّلين؟

أي السائقين الذين قد حصلوا على الختم الزهري على شهاداتهم.

وهكذا سيرى الجميع أنّ التجربة برمتها أمرٌ أمتع.

ثم ابتدعوا فكرة أسموها الفرصة الثانية.

صمّموا شعاراً يحمل الرقم 2 مكرراً في وضع التقابل، على شكل قلب.

وأقنعوا ثلاثة أقسام شرطة في ولاية كاليفورنيا، وهي Fullerton وPlacentia وCal State، إضافة إلى قسم شرطة Calgary في كندا بالمشاركة.

كانت الفكرة أن يعطي الشرطيُّ السائقَ فرصة ثانية، عوضاً عن مخالفته، في حال ارتكابه مخالفة مرورية ثانوية، وذلك إذا كان هذا السائق يحمل شهادة قيادة ممهورة بالختم الزهري، أي كان متبرعاً.

كذلك صنعوا فيلماً يُظهر كيفية تطبيق الفكرة على أرض الواقع.

عرض الفيلم عناصر شرطة يوقفون السائقين الذين يتجاوزون حدود السرعة المسموح بها، أو يتجاوزون إشارات الوقوف.

يطّلع الشرطيّ على رخص القيادة ويملأ المخالفة بالمعلومات، كما جرت العادة: الاسم، والعنوان، والمدينة، والولاية، والرمز البريدي، ورقم رخصة القيادة، ونوع المخالفة، واسم الشرطي الذي نظّمها.

ولكن عندما سلموا المخالفة للسائق، كانت مختلفة.

فقد كُتب عليها:

"عوضاً عن المخالفة، ستحصل اليوم على فرصة ثانية.

ولكن لماذا؟

1. لأنّك مستعد لإعطاء أخيك المواطن فرصة ثانية في الحياة، عن طريق التسجيل في قائمة المتبرعين بالأعضاء.

2. لأنّ نصف الأميركيين فقط مُسَجّلون كمتبرعين بأعضائهم، فإنّك تسهم في تغيير هذه الإحصاءات.

3. لأنّ قسم الشرطة يرغب في تقديم الشكر إليك لأنّك تقدّم شيئاً إلى الآخرين.

4. لأنّنا نريد تذكيرك بأنّه من السهل أن تكون بطلاً".

يُظهر الفيلم ارتياحاً كبيراً على وجوه السائقين لدى تلقيهم البطاقة.

ثم يشكرهم الشرطي ويقول لهم إنّ الجميع يثمنون تبرّعهم هذا إلى أبعد الحدود.

في غضون شهرٍ واحدٍ، سجّل 110 آلاف سائق أنفسهم على لائحة المتبرعين (أي بزيادة قدرها 30.773 عن الشهر عينه من العام الماضي).

من المرجّح أن ينقذ هذا العدد الإضافي من المتطوعين أرواح 246.184 شخصاً إضافياً.

غير أنّ الجزء الخلّاق من هذه العملية أنّهم لم يُزعجوا السائقين من غير المتطوعين بالحقائق والأرقام.

لقد أظهروا لهم فقط الفرصة التي يفوّتونها.

والآن، نشهد ارتفاعاً في عدد المتبرعين بالأعضاء، وهناك أناس أحياء لم يكن ليعيشوا لولا ذلك.

أمّا الشرطة، فقد أصبحت تستمتع بتفاعل إيجابيّ أكبر مع المجتمع الأهلي.

الإبداع الحقيقي ينجح مع الجميع.

# قراءة إشارات الطرق

درست مادة التواصل البصري في كلية الفنون في نيويورك.

في الوقت الحاضر، يُعرف هذا باسم السيميائية، أي اللغة من دون كلمات.

في ذلك الوقت، كانت مادةً صعبةً.

كانت الكلمة الوسيلة الوحيدة التي أعرفها للتواصل، ولكن في الواقع لم يكن ذلك صحيحاً.

كانت الكلمة الوسيلة الوحيدة التي أُدركها، ولكن كان هناك الكثير من وسائل التواصل غير اللفظي التي لم أكن مدركاً لها.

في النّتيجة، تعلّمنا الكثير عن فن التوضيب، وفن الطباعة، والألوان، والأشكال، والأصوات، والحركات، والتحرير، ولغة الجسد.

إحدى التسميات الأخرى التي تُطلق على السيميائية هي دراسة الإشارة.

وتعدّ الإشارات الطرقية أحد أهم أشكال هذه الدراسة.

فهي تتضمن معلومات مختزلة إلى أبسط أشكالها، وأكثرها وقعاً.

رموز يمكن لها أن تصنع الفرق بين الحياة والموت.

لدينا في بريطانيا واحدة من أفضل نظم الإشارات الطرقية في العالم.

وقد صممتها مارغريت كالفيرت Margaret Calvert في الستينيات.

كانت قد تخرّجت حديثاً في كلّية الفنون في تشيلسي، وبالتعاون مع جوك كونيير Jock Konnier، كُلّفت بتصميم أول نظام إشارات للطرقات السريعة في بريطانيا.

لم يكن من المفترض وجود حدود للسرعة، ولم يكن لأحدٍ أن يعرف كيف سيتمكّن شخص يقود بسرعة 100 ميل بالساعة من قراءة إشارة ثابتة.

ولهذا السبب، كان عامل الوضوح أمراً جوهرياً.

وهذا ما جعلني أحبّ الطريقة التي أجرت فيها مارغريت كالفيرت بحثها حول تصاميمها.

أخذت كالفيرت تلك التصاميم إلى مهبط مطار Benson Airfield في مقاطعة أكسفوردشاير وثبّتتها على ظهر سيارة.

ثم قادت السيارة، بسرعات مختلفة، نحو مجموعة من الملاحين الجالسين.

وفي إثر ذلك، اكتشفت المسافة والسرعة التي يمكن للملاحين أن يقرؤوا من خلالها هذه الإشارات.

وهذا أمرٌ لا يقوم به معظم المصممين. فعادةً ما يختبرون تصاميمهم على طاولة ضمن أحد المكاتب.

لكن تصاميمها ما كانت لتنجح بمثل هذه الطريقة.

فتصاميمها لا تتعلّق بالخيارات الذاتية، كأن يحبّها الناس أو لا.

بل هي تصاميم تهدف إلى التواصل، فقد كانت تعبيراً عن السيميائية الصرفة.

ولهذا السبب، أُجريت الاختبارات عليها ضمن السياق الذي يفترض أن تعمل فيه، أي أثناء التحرك بسرعة تصل إلى 100 ميل في الساعة.

وهذا ما جعل منها مثالاً مذهلاً على الوضوح.

حققت إشارات الطرق نجاحاً باهراً، الأمر الذي دفع المعنيين إلى تكليفها تصميم نظام إشارات طرقية شامل يغطي النظام الطرقي برمته.

لم يكن هذا العمل يندرج ضمن الاختبارات الأسلوبية، بل ضمن التمارين التي تهدف إلى إضفاء البساطة على ما هو معقّد.

وبما أنّ حدود السرعة المسموحة تختلف بين طريقٍ وآخر، كان لا بدّ من تصميم إشارات مختلفةٍ تنقل معلومات مختلفة أيضاً.

وبناءً على ذلك، قسّمتها على الشكل الآتي:

إشارات الطرقات السريعة بالأبيض على خلفية زرقاء.

إشارات الطرقات الرئيسية بالأبيض على خلفية خضراء (تُكتب الأرقام باللون الأصفر).

إشارات الطرقات الفرعية بالأسود على خلفية بيضاء.

سيكون هناك أيضاً نظام بسيط لتأكيد المعلومات التي يُراد من الإشارات إيصالها.

ولذلك، استُخدمت الأشكال على النحو الآتي:

المثلثات للتحذير

الدوائر للأوامر

المربعات للمعلومات

كما تقول مارغريت كالفيرت: "إنّ أهمية الإرشادات الطرقية كأهمية نقطة الزيت في المحرك، فمن دونها ستتعطل جميع أجزاء الحركة".

لا وجود للزخرفات، ولا للأهواء الشخصية، ولا للخيارات العاطفية.
المطلوب هو الوضوح الوظيفي فحسب.
سواء أُعجب الناس بها أم لا.
سيميائية صرفة تتعلّق بمدى نجاحها على أرض الواقع فحسب.
كم أتمنى أن يتعلّم عدد أكبر من البشر التفكير بهذه الطريقة!

# الجزء الثاني

## ليس في الإمكان معرفة ما لم يحدث

# عندما تكمن المشكلة في الخبراء

بدأ العصر الذري في عام 1945.

كانت أميركا الدولة الوحيدة التي تمتلك إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا النووية.

ورغم أنّ بريطانيا قد ساعدت أميركا في تطوير هذه التقنية، رفضت الحكومة الأميركية مشاركة بريطانيا أيّ معلومات بهذا الخصوص.

وهذا ما استدعى من بريطانيا أن تقوم بتطويرها بطريقة منفصلة، وهذا ما فعلته تماماً.

في عام 1952، شرعوا في التخطيط لبناء منشأة نووية هائلة في منطقة ويندسكيل في مقاطعة كمبريا، على بعد نحو 30 ميلاً عن اسكتلندا.

كانت الحاجة ماسّة إلى الإسراع في بنائها.

ولدى اقترابهم من الانتهاء من عملية البناء، طرح أحد العلماء الفيزيائيين، وهو تيرينس برايس Terence Price، تساؤلاً عمّا إذا كان من المفترض الحصول على تجهيزات أمان احتياطية، مثل الفلاتر، على سبيل المثال.

تجاهل جميع الخبراء الآخرين المعنيين بالمشروع هذا الاقتراح.

كانت عملية البناء تسير بخطىً حثيثة، وقد أصبحت في منتصفها.

لكن مسألة الفلاتر بقيت حاضرة في ذهن السير جون كوكروفت Sir John Cockcroft، مدير مؤسسة بحوث الطاقة الذرية والمسؤول عن المشروع.

ثم سمع بأنّ جزيئات من أكسيد اليورانيوم قد رُصدت في محيط المفاعل الغرافيتي X–10 الأميركي في مدينة أوك ريدج الواقعة في ولاية تينيسي.

أقنعته تلك الواقعة بوجوب تركيب فلاتر على مداخن المفاعلات النووية في ويندسكيل، وذلك لضمان عدم تسرّب أيّ جزيء منها.

لكنّ الخبراء أبلغوه بأنّ العملية مكلفة جدّاً، وستستغرق الكثير من الوقت، وأنّها ليست ضرورية.

قالوا إنّ المفاعلات آمنة تماماً، ولن يتسرّب أيّ جزيءٍ منها، وفي جميع الأحوال، لقد تمّ الانتهاء من تشييد المداخن التي يبلغ ارتفاعها 360 قدماً.

وقد كان من المفترض أن تكون الفلاتر موضوعة في أسفل المداخن، أي قبل أن تتمّ عملية البناء.

لكنّ كوكروفت أصرّ على موقفه، وقال: "إن لم نتمكن من وضعها في أسفل المداخن، فسنتبثها في الأعلى".

مع أنّ ليونارد أوين Leonard Owen، المراقب المساعد في مديرية إنتاج الطاقة الذرية، كان قد أخبرهم بأنّ كمية الهواء الساخن المتصاعد في تلك المداخن تصل إلى طنّين في الثانية الواحدة، وأنّ حرارته تصل إلى درجة الغليان، وهو يتحرّك بسرعة 20 ميلاً بالساعة.

كان هناك إجماعٌ من الخبراء بأنّ العملية ستكون مضيعة للمال والوقت لأنّ المفاعلات آمنة تماماً، وهذه الفلاتر ستكون من دون أيّ جدوى.

لكنّ كوكروفت بقي مصرّاً على موقفه، وتمّ تركيب فلترين ضخمين في أعلى المداخن التي يبلغ ارتفاعها 360 قدماً.

كان مظهرهما مضحكاً، وبإمكان المرء رؤيتهما من مسافة أميالٍ، وأصبح هذان الفلتران يعرفان بـاسم "حماقات كوكروفت".

وظلّا يُعرفان بهذا الاسم حتى العاشر من أكتوبر/ تشرين الأوّل 1957.

في تلك الليلة، اكتشفوا بأنّ الوقود المشع في المفاعل قد اشتعل، وهو يحترق منذ يومين، مولِّداً حرارةً تصل إلى 1300 درجة مئوية.

استمرّ الوقود بالاشتعال ثلاثة أيّامٍ إضافيّةٍ قبل أن تخمد النيران، مطلقاً غاز اليود–139 المميت.

سجّلت تلك الحادثة رقماً قياسياً على أنّها أفظع كارثةٍ نووية في أوروبا خلال ثلاثين عاماً، أي حتى وقوع كارثة تشيرنوبل.

غير أنّ الفلاتر المثبتة على فوهات المداخن (المسماة "حماقات كوكرفت"، التي أجمع الخبراء على أنّه لن يتم استخدامها أبداً) احتجزت 95% من الجزيئات المشعة التي أطلقها الحريق.

أظهرت دراسة استقصائية أُجريت في عام 1987 عدم تسجيل أيّ حالة وفاة في ويندسكيل، رغم احتمالية (لكن عدم أرجحية) تسجيل 33 حالة في المستقبل.

بالمقارنة، سُجّلت 47 حادثة وفاة في كارثة تشيرنوبل، إضافةً إلى 9 آلاف حالة وفاة محتملةٍ في المستقبل.

بفضل "حماقات كوكروفت" التي وصفها الخبراء بأنّها مضيعة للوقت والمال، تحرّرت في ويندسكيل جزيئات أقلّ بألف مرّة من تلك التي تحرّرت في تشيرنوبل.

أصرّ السير كوكروفت على موقفه المبدئي وتحمّل تهكّم الآخرين نتيجة لذلك.

ولكن لولا عناده، لفقد العديد من الناس حياتهم، ولكان جزء كبير من شمال بريطانيا لا يزال غير مأهولٍ حتى الآن.

لم يُصغِ السير كوكروفت إلى كلام الخبراء، بل أصغى إلى ما يمليه عليه المنطق.

وهذا يُثبت أننا نعرف أفضل ممّا يعرفه الخبراء في بعض الأحيان.

# مصادفات سارّة

نفترض أنّ الأمور غالباً ما تكون نتيجةً للتفكير المنطقي المباشر.

لكن ذلك لا يصح في الأوقات جميعها.

فلنأخذ على سبيل المثال المرآة الخلفية للسيارة.

اخترع سائق سيارات السباق ري هارون Rey Harroun مرآة الرؤية الخلفية في السيارة منذ قرابة 100 عامٍ خلت.

فقد كان مهندساً أكثر من كونه سائق سياراتِ سباق.

في عام 1911، أراد الاشتراك في سباق Indy–500 الذي يقام للمرّة الأولى، فصمّم سيارة سباق أطلق عليها اسم Marmon Wasp.

كانت فكرته المبتكرة الأولى تصميم سيارة بمقعد واحد.

في تلك الأيام، كانت جميع السيارات تحتوي على مقعدين: مقعدٍ مخصّصٍ للسائق، وآخر للميكانيكي.

تقضي وظيفة الميكانيكي بإصلاح السيارة في حال حدوث أيّ عطل، بالإضافة إلى إخبار السائق عن مكان وجود السيارات الأخرى في السباق.

كان ري هارون يعلم بأنّ سيارته لن تتعطّل، ولهذا قرّر بأنّه ليس بحاجة إلى ميكانيكي.

لكن في اليوم المحدد لانطلاق السباق، احتجّ بقية السائقين.

فمن دون الميكانيكي، لن يكون هناك أحد ليخبره بموقع السيارات الأخرى، ويمكن لهذا أن يشكل خطراً حقيقياً على بقية السائقين.

عند ذلك فقط كشف لهم ري هارون عن ابتكاره الثاني.

فهو لم يكن بحاجة إلى ميكانيكيّ كي يخبره عن مكان السيارات الأخرى أثناء السباق، لأنّه قد صنع مرآة كبيرة يتم تثبيتها على عجلة القيادة بواسطة أربع أرجل معدنية.

وبهذه الطريقة، سيتمكن من معرفة السيارة التي تسير خلفه دون أن يشيح ببصره عن الطريق أمامه.

لم يسبق لأحدٍ أن سمع بهذه الفكرة، لكنّهم لم يتمكّنوا من محاجته لأنّ الفكرة كانت منطقية.

وهكذا، بدأ ري هارون السباق في المرتبة 28 من أصل 40 متسابقاً.

وعلى مدار ست ساعات و42 دقيقة من زمن السباق، بلغ معدّل سرعته 74.5 ميلاً في الساعة.

وهي سرعة كبيرة بالنسبة إلى عام 1911، ولكنّها ليست بسرعة بعض السائقين الآخرين.

كانوا يتجاوزونه بسرعة فائقة، لكنّ ذلك كان يتسبب في تلف العجلات، ولهذا السبب كان يتوجّب عليهم التوقف لتبديلها.

في عام 1911، لم تكن عملية تبديل العجلات تجري بالسرعة التي نعرفها في سباقات Formula One اليوم.

فقد كانت عملية بطيئة ومزعجة، وهنا كان منافسوه يخسرون الوقت.

اضطُرّ ري هارون إلى تبديل العجلات أربعَ مرّات فقط.

واضطُرّ رالف ممفورد Ralph Mumford، المنافس الأقرب إلى ري، إلى تبديل عجلات سيارته أربع عشرة مرّة.

فاز ري هارون بأول سباق Indy–500 بفارق ما يزيد على نصف ميل.

وقد فاز به وحده، دون الحاجة إلى ميكانيكي يساعده في تحديد مواقع السيارات من حوله.

أطلقت الصحف على هذا الابتكار اسم "الرؤية دون الحاجة إلى الالتفات" (لم تكن تسمية المرآة الخلفية قد استخدمت بعد).

وفي الحال، أراد الجميع الحصول على هذا الاختراع. وفي يومنا هذا، لا يتم تصنيع سيارة واحدة من دون مرآة خلفية.

لكن الحقيقة لم تتكشف إلّا بعد مضي وقت طويل.

بعد تقاعده، أوضح ري هارون بأنّ طريق إنديانابولِس السريع قد تم تعبيده في عام 1910.

وقد استخدموا من أجل تعبيده 2.3 مليون حجر من الطوب، وهذا ما جعله غير مستوٍ.

وكما قال ري: "كانت السيارة تهتز بجنون إلى درجة أنني لم أتمكن من رؤية أيّ شيء في المرآة في جميع الأحوال. لكنني حرصت على ألّا يعرف ذلك أحدٌ سواي".

التزم ري بالصمت لأنّه لم يرغب في أن يُستبعَد من السباق.

في جميع الأحوال، لم يكن الهدف الأساسي من المرآة رؤية ما كان يحدث في الخلف.

بل أن يتمكّن من دخول السباق من دون الحاجة إلى ميكانيكي بجانبه.

وهذا يعني أنّ سيارته ستكون أخف وزناً من بقية السيارات، وأنّ إطارات السيارة لن تهترئ بسرعة.

هذه هي وظيفة المرآة، مجرّد ذريعة لا أكثر للتخلص من الوزن الإضافي للميكانيكي في السيارة.

وهكذا نرى أنّ الشيء الذي نسلّم جميعنا به على أنّه ميزة أمان لم يُخترع من أجل الأمان.

بل اختُرع للتحايل على القوانين.

وفي اليوم الحاضر، جميع سيارات السباق هي سيارات بمقعد واحد، كما تحتوي جميع السيارات مرآة رؤية خلفية.

وذلك لأنّ الإبداع لا يعمل دائماً بالطرق السوية.

من الجيد أن نتذكّر دائماً أنّ الهدف من الإحاطات ليس فرض القيود.

ولهذا السبب، ينبغي أن تشكّل الإحاطة نقطة البداية، وليس النهاية.

وكما اعتاد جون ويبستر John Webster أن يقول لي دائماً: "يجب عليك أن تفسح مجالاً للمصادفة".

# الإبداع ليس حكراً على الأخيار

ألن تكون حياتنا أفضل لو كان جميع الأخيار مبدعين وجميع الأشرار من غير المبدعين؟

من سوء الحظ، لا تجري الأمور على هذا المنوال.

فالإبداع يكمن في الأفكار. والسيئون من البشر، شأنهم شأن الأخيار، لديهم أفكارهم أيضاً.

إذاً، يمكننا أن نتعلّم من الجميع، أو يمكننا الاكتفاء بالتعلم ممّن نتفق معهم فقط.

بالنسبة إليّ شخصياً، أُفضّل الخيار الأوّل.

فلنأخذ العبرة من باسل زاهروف Basil Zaharoff، المولود عام 1849. كان زاهروف شريكاً أساسياً في شركة Nordenfelt للأسلحة.

وكان مسؤولاً عن مبيعات الغواصات من نوع Nordenfelt 1.

كانت هذه الغواصة تعمل على الطاقة البخارية، وهذه ليست ميزةً رائعةً بالنسبة إلى غواصة.

كان زاهروف قد فشل في بيع أيّ من هذه الغواصات إلى أيّ من القوى البحرية العظمى، وهي بريطانيا وفرنسا وألمانيا وأميركا.

انتقدت الولايات المتحدة الأميركية "حركتها الخطيرة وغير المنتظمة"، واعتبرتها "غير مستقرّة بصورة دائمة" و"غير مقبولة على الإطلاق".

ولهذا، اتجه زاهروف إلى الإبداع.

إن لم تكن البلدان التي تمتلك بحرية ضخمة بحاجةٍ إليها، علينا إذاً التوجّه إلى البلدان التي لا تمتلك سلاح بحرية أصلاً؟

كان زاهروف يعلم بأنّ جلّ ما يحتاج إليه هو بيع غواصة واحدة، ومن ثم ستتوالى سلسلة المبيعات.

لذلك، شرح لليونانيين كيف يمكن لغواصة واحدة أن تكون أكثر نفعاً من عدّة سفن.

إذ يمكن لها الاقتراب خلسة من السفن الحربية للدول الكبرى وإغراقها بواسطة الطوربيدات.

ولأنّه يوناني مخلص، سيسمح لهم بالحصول عليها بنصف الثمن.

لم يتمكّن اليونانيون من مقاومة هذا العرض، فتقدموا بطلب لشراء غواصة Nordenfelt 1.

بعد أن باع أول غواصة له، توجّه زاهروف إلى الإمبراطورية العثمانية.

شرح زاهروف للأتراك كيف أصبح بإمكان اليونانيين السيطرة على البحار بغواصاتهم.

في مثل هذه الحالة، ستصبح السفن التركية عاجزة. ولكنه، كواحد من الرعايا الأتراك المخلصين، مستعد لمساعدتهم في استعادة موازين القوى.

أبدى الأتراك امتنانهم له، وطلبوا شراء غواصتي Nordenfelt 1.

بعدئذٍ، توجّه زاهروف للقاء الروس.

شرح لهم كيف أنّ الأتراك سيفرضون قريباً سيطرتهم على البحر الأسود.

وذلك لأنّهم الآن يمتلكون غواصتين قادرتين على إغراق أيّ سفينة روسية تتجرأ على الإبحار في البحر الأسود.

وكواحد من الرعايا الروس المخلصين، كان من واجبه تقديم كلّ المساعدة الممكنة إلى دولة روسيا الأم.

عبّر الروس عن امتنانهم للمعلومة التي أفادهم بها، وطلبوا شراء غواصتي Nordenfelt 1.

وهكذا، باع زاهروف خمس غواصات لأنّه تمكّن من فهم أمرين أساسيين، هما:

1. إنّ الشعوب التي تشعر بالأمان ليست مضطرّة إلى المغامرة، لكنّ الشعوب التي لا تشعر بالأمان مضطرّة إلى ذلك.

2. ستحكم الشعوب على ما هو ضروري بالنسبة إليها بناءً على ما تفرضه عليها المنافسة مع الآخرين.

لم يكن زاهروف رجلاً طيباً، لكنّ الإبداع ليس حكراً على الطيبين فقط.

إن لم نتعلّم من الجميع، أخياراً كانوا أم أشراراً، فإننا أشبه بحصان تغطي الغمائم عينيه.

فلنأخذ كارثة تشيرنوبل، على سبيل المثال، حين رفض العلماء السوفيات الإصغاء إلى وجود مشكلات في تصميم محطة توليد الطاقة النووية.

لقد صممتها الدولة السوفياتية، ولا يمكن للدولة السوفياتية أن تخطئ.

يقال أنّ المصممين الغربيين أكثر جدارةً، غير أنّ الغرب رأسمالي، وشرّير. لذلك، كلّ ما يقوم به الغرب سيكون رديئاً.

من سوء الحظ، إنّ تصميم مفاعل نووي آمن لا يرتبط بكونه شيوعياً أو رأسمالياً.

وفي الوقت الذي تقبّل فيه السوفيات الأخطاء التي يعاني منها التصميم، كان هناك تنبؤات بموت أربعة آلاف شخص.

وهذا كلّه نتيجة لأنّهم قدّموا الأيديولوجيا على التفكير.

وهذا ما نفعله تماماً عندما نظنّ أنّ الاعلانات الجيدة هي تلك التي حصدت جوائز فقط.

أي فقط عندما تطري عليها لجنةٌ من الحكام ومؤسسات الإعلام الدعائي.

وعندما تروّج هذه الإعلانات لمنتجات نحبّذها، ونحبّ الغرض من العلامة التجارية التي تحملها.

في عالمٍ يكون فيه جميع الأخيار أذكياء، وجميع الأشرار أغبياء.

## ضربٌ من العبقرية

قرابة عام 1800، كان تشارلز باربيير Charles Barbier ضابط مدفعية في جيش نابليون.
من المشكلات التي لاحظها باربيير هي أنّ الجنود يتعرضون باستمرار لإطلاق النار ليلاً.
والسبب الرئيسي في ذلك أنّهم يلجؤون إلى استخدام المصباح من أجل قراءة الرسائل.
ومن الطبيعي أن يستهدف القنّاصون في جيش العدو هؤلاء الجنود.
ولهذا السبب، قرّر باربيير أنّهم بحاجة إلى وسيلةٍ أكثر أماناً للتواصل، أي دون الحاجة إلى ضوء.
كانت الفكرة أن يتحسّس الجندي الرسالة عوضاً عن النظر إليها.
وهكذا، بدأ باربيير تطوير نظام الكتابة الليلية.
استخدم لذلك نمطاً يتألّف من 12 نقطة على شكل مستطيل للتعبير عن كلّ حرف.
نجحت التجربة، لكنّ العملية كانت صعبة ومعقّدة بالنسبة إلى الجنود.
لذلك، رفضها الجيش.
بعد ذلك، سمع طالبٌ يبلغ الثانية عشرة عن التجربة.
وكان قد فقد بصره أثناء اللّعب بالمخرز في ورشة والده عندما كان ما يزال طفلاً.
في 1821، التقى الطالب بتشارلز باربيير ودرس نظام الكتابة الليلية.
كان رأيه منسجماً مع رأي الجيش؛ إنّه نظام معقّدٌ للغاية.
لكنّ هذا التعقيد ليس ضرورياً، إذ إنّ الفكرة الأساسية جيدة، ولهذا بسّطه.
استبدل النقاط الاثنتي عشرة بستّ نقاط لكلّ حرف. وعوضاً عن تكرار أحرف الأبجدية لجأ إلى الاختزال.
استغرقت العملية ثلاثة أعوام، ولكن في الوقت الذي أصبح عمره 15 عاماً، كان قد أصبح لديه طريقة فعّالة للقراءة دون الحاجة إلى البَصر.
اسم هذا الصبي هو لويس بريل Louis Braille، وقد أصبح النظام الذي اخترعه مستخدماً في جميع أنحاء العالم منذ ذلك الحين.
وهو نظام يمكّن الضرير من القراءة بالسرعة نفسها التي يقرأ فيها المُبصر.
في الوقت الحاضر، يوجد 85 ألف ضريرٍ في الولايات المتحدة الأميركية.

90% من الذين تعلّموا لغة البريل قد توظّفوا.

أمّا بالنسبة إلى الذين لم يتعلّموها، فهناك 33% منهم فقط موظفون.

حوّل لويس بريل شيئاً تمّ اختراعه لغرضٍ معيّنٍ إلى شيءٍ يخدم غرضاً مختلفاً تماماً.

وهذا ينطوي على شكلين مختلفين من الإبداع.

أخبرني مايك غرينليس Mike Greenlees ذات مرّة بأنّه قد درس الرياضيات البحتة في الجامعة.

وأخبرته بأنني لا أستطيع فعل ذلك، لأنّي لا أجيد التعامل مع الأرقام.

فقال مايك إن الرياضيات البحتة لا تُعنى بالأرقام، بل تتعلّق بالاكتشاف والتفكير المجرّد، أي الرياضيات من أجل الرياضيات.

أمّا الرياضيات التطبيقية فهي تُعنى باستخدام هذه الاكتشافات لأغراض عملية.

فهناك شخصٌ يكتشف اكتشافاً ما، وآخرُ يطبّقه عملياً.

وأعتقد بأنّ هذا التوصيف ينطبق على الإبداع.

إنّ الإبداع الصرف هو ما نجده في معارض الفن: الإبداع من أجل الإبداع.

أمّا الإبداع التطبيقي فهو ما نفعله: الإبداع من أجل غرضٍ معيّن.

يمكننا أن نتناول لوحةً فنّيةً، أو منحوتةً، أو مقطوعة أوبرا، ثم نستخدمها بطريقة مميّزة للتعبير عن رسالةٍ ما.

بالنسبة إلينا، لا يتعلّق الأمر بالجمال من أجل الجمال، فلا بدّ أن يكون هناك سبب ما.

فإن لم يكن لنا غرض من ذلك، فسيكون الأمر مجرد زخرفة لا أكثر.

عندئذ، ستفشل كإبداعٍ تطبيقي نتيجةً للتظاهر بأنّها إبداع صرف.

إذ ينبغي للإبداع التطبيقي أن يؤدي غرضاً ما.

إنّ فاعليتنا تكمن في معرفتنا لهذا الفرق.

لأنّه لا ضرورة في أن يكون كل شيء في عالمنا إبداعاً صرفاً.

يُعدّ ستيف جوبز من أهم المبدعين في الأعوام الأخيرة.

لكنّه لم يخترع أيّ شيءٍ على الإطلاق.

لقد أسّس أثمن علامة تجارية في العالم لأنّه أدرك الفرق بين الإبداع الصرف والإبداع التطبيقي.

# الحاجة إلى الشكوى

في عام 2007، أطلقت شركة Apple هاتف iPhone.

ضمن الولايات المتحدة الأميركية، بإمكانك استعمال iPhone على شبكة AT&T فقط.

لكنّ ثمة مراهقاً لم يرغب في استخدام شبكة AT&T.

فقد كان يرغب في استخدام شبكة T–Mobile.

ولهذا، فتح جهاز iPhone الخاص به، ثم حدّد المعالج وتغيير الرموز وبرمجتها لتعمل ضمن أيّ شبكة.

بعدئذٍ، قام بتحميل فيديو على "يوتيوب" يعرض فيه ذلك، فحصد مليونَي مشاهدة.

وذلك لأنّه جهاز iPhone الأول الذي يتم تهكيره على الإطلاق.

لم يكن ستيف جوبز مسروراً لدى معرفته بالأمر.

وقال: "ما جرى لعبة القط والفأر التي نلعبها دائماً. يحاول بعضهم دائماً الولوج إلى النظام، ووظيفتنا هي منعهم من فعل ذلك".

غير أنّ ستيف وزنيك Steve Wozniak، الشريك المؤسّس في Apple، كان له رأي آخر.

قال: "أتفهم تماماً ذهنية الأشخاص الذين يرغبون في فعل ذلك، ولا أعدّهم مجرمين. في الحقيقة، أعتقد بوجود علاقة طرديّة وثيقة بين السلوك السيئ والتفكير الخلّاق".

إنّ السطر الأخير رائع، وسأعيده ثانيةً.

"ثمّة علاقة طرديّة وثيقة بين السلوك السيئ والتفكير الخلّاق".

بمعنى آخر، سيتعذّر على الأشخاص الذين يخشون الوقوع في المتاعب أن يكونوا مبدعين.

فالإبداع غالباً ما يكون نتاج ردّ فعل على شيء ما.

إنّه رغبة في تغيير الأشياء.

ولهذا، يولّد الإبداع غضباً عارماً لدى الآخرين.

ولهذا السبب أيضاً، يكسر الإبداع القوانين.

في عام 1907، عرض بيكاسو Picasso لوحته Les Demoiselles d’Avignon [ آنسات أفينيون].

إنّها لوحة تصوّر مجموعة عاهرات في ماخور.

وقد جمعت للمرّة الأولى ما بين الفن البدائي القَبَلي مع المذهب التكعيبي.

لدى رؤيته للوحة، علّق تاجر اللوحات الفنية البارز أمبروا فولار Ambroise Vollard، قائلاً: "هذه اللّوحة نتاج شخص مجنون".

وقال الرسّام براك Braque: "إنّ بيكاسو يبصق السّم في وجوهنا".

ولكن، في غضون عامٍ واحدٍ، أصبحت اللّوحة عملاً غيّر قواعد اللّعبة.

وفي غضون بضع سنوات، أصبحت تحفةً فنّيةً.

في الوقت الحاضر، تُعَدّ عالمياً اللّوحةَ التي أسّست لولادة الفن الحديث.

بعد مضي عشر سنوات، أرسل مارسيل دوشامب Marcel Duchamp منحوتة لتُعرَض في معرض نيويورك.

وهي مبولة تحمل توقيعاً باسمٍ مستعار.

صُعق أعضاء اللجنة القائمة على المعرض، ورفضوا مجرّد فكرة وجودها في المعرض.

لم تكتفِ اللجنة بهذا فحسب، بل وضعوها خارج المعرض وحطّموها.

لاحقاً، أصبحت تلك المنحوتة علامة على ولادة الفن التصوري.

إنّ الإبداع الحقيقي نتاج ردّ فعل على الوضع الحالي.

أو هو نتاج الرغبة في تغيير الأمور.

فإن لم تتوافر الرغبة في تغيير الأمور، فلمَ التّغيير أصلاً؟

خصوصاً في مجال عملنا.

إنّ عملنا يقوم أساساً على تغيير الأشياء.

ولن نتمكّن من ذلك إن لم نحظَ بالانتباه.

ويتوجب علينا ذلك بالسيطرة على محيطنا.

وهذا لن يحدث بالتماهي مع البيئة المحيطة، والتزام الهدوء، والتهذيب.

وهذا ما يدفعنا إلى القول إنّ وظيفتنا هي إغضاب الناس.

وظيفتنا أن نُحكم سيطرتنا على البيئة المحيطة بهدف الاستحواذ على الاهتمام الذي يتنافس الجميع على الفوز به.

فما هو جميل بالنسبة إلى بيكاسو ودوشامب أساسيٌّ بالنسبة إلينا.

والناس لا يتفحّصون الإعلانات بالعناية نفسها التي يظهرونها عندما ينظرون إلى اللوحات الفنية المعروضة في معرض فني.

فإن لم تتوافر لدينا الرغبة في إثارة الجلبة، فسنكون غير مرئيين.
وإن كنّا غير مرئيين، فلِمَ نتكبّد مشقّة العناء؟

# العبقرية مهما كان الثمن

قبل 100 عامٍ خلت، كان يموت ثلاثة من أصل كلّ أربعة مواليد خدّج.

لم يكن يحدث ذلك في البلدان المتأخرة، بل في أوروبا وأميركا.

كان الأطباء والممرضون يفعلون ما بوسعهم لإنقاذ حياتهم، لكن لم يكن هناك الكثير ليفعلوه.

لم يكن الأطفال الصغار مكتملين بعد، فقد كانوا صغاراً جدّاً ويعانون سوء التغذية.

كذلك لم يكن لديهم المقدرة على إنتاج حرارة كافية لتدفئة أجسادهم، ولهذا السبب كان 75% منهم يفارقون الحياة.

تقبّل الأطباء ذلك على أنّه أمرٌ طبيعي.

باستثناء الطبيب إتيان تارنيير Etienne Tarnier الذي يعمل في مستشفى التوليد في باريس.

لاحظ الدكتور تارنيير أنّ فراخ الدجاج في المزارع يتم تفقيسها عن طريق الحفاظ على البيض دافئاً.

في عام 1880، بدأ الدكتور تارنيير بالتعاون مع أحد زملائه، الدكتور بيير بودين Pierre Budin، بتجريب الإجراء نفسه على الخدّج.

صنعوا صناديق ذات أغطية زجاجية لتسمح للضوء بالنفاذ، من شأنها أن تحفظ الحرارة، ووضعوا فيها زجاجة ماء ساخن للإبقاء على درجة حرارة جسد الرضيع الصغير دافئة.

لقد كانوا يخترعون الحاضنة.

لاحظوا أنّ معدّلات نجاة الخدّج قد ارتفعت ارتفاعاً كبير.

وبصورة طبيعية، كانت الأولوية تتمثّل بتزويد المستشفيات بهذه "الحاضنات".

لكنّ السلطات الطبية لم تُبدِ أيّ اهتمام بمثل هذه الأحابيل التافهة والمُكلفة.

أولاً، لأنهم يعتقدون بأنّ عدم نجاة الخدّج أمر طبيعي.

ثانياً، ما الرابط المنطقي بين المَزارِع وبيض الدجاج والبشر؟

لم تقبل أيّ مؤسسة طبية تبنّي الفكرة.

ولهذا، قرّر أحد زملائهم الأطباء، الدكتور مارتن كوني Martin Couney، تجاهل المؤسسات الطبية.

صنع ست حاضنات وأخذها إلى المعرض العالمي في برلين عام 1896.

ثم طلب من مستشفى برلين الخيري تزويده بستة أطفال خدّج.

وقد فعلوا ذلك، إذ كانوا على يقين شبه تام بأنّ الأطفال سيموتون في جميع الأحوال.

استعان الطبيب بممرضات ووضع الأطفال في الحاضنات لعرضهم أمام عامة الناس.

أُطلق على المعرض اسم "Couney's Kinderbrutanstalt" (فقّاسة الدكتور كوني للأطفال).

دفع عامة الناس النقود لمشاهدة مواليد أحياء لا يتجاوز حجمهم ربع حجم المولود الطبيعي.

وعلى عكس جميع التوقعات الطبية، نجا المواليد الستة ونموا ليصبحوا أطفالاً أصحاء.

منحت هذه التجربة الدكتور كوني الزخم الذي يحتاج إليه.

أخذ حاضناته إلى أميركا، حيث كان يموت العديد من الخدّج.

وفي عام 1901، كرّر الأمر في المعرض الأميركي الذي أُقيم في مدينة بوفالو في نيويورك.

وفي عام 1902، فعلها ثانية في المعرض العالمي World Fair.

في عام 1903، نقل العرض إلى جزيرة كوني، ودريم لاند، ولونا بارك.

كان يدرك أنّ الناس مستعدون لدفع 25 سنتاً مقابل مشاهدة أجمل وأصغر مواليد في العالم، بعد أن تمّ لفّهم بأناقة للحفاظ عليهم دافئين.

أمّا العائلات الفقيرة، فقد أبدت امتنانها العميق لإعطاء أطفالهم فرصة بالنجاة.

وكما كتب أحد المراسلين الصحافيين آنذاك: "من الصعب إيجاد مجموعة من المواليد في أيّ مكان آخر أروع ممّن كانوا يناغون بين ذراعي أمهاتهم بينما كان المصورون يلتقطون صورهم البارحة بعد الظهر، أو مجموعة أكثر رضىً من مجموعة الآباء والأمهات تلك".

ظلّت حاضنات الدكتور كوني تُعرض أمام المتفرجين في جزيرة كوني لقاء المال لمدّة أربعين عاماً تلت.

خلال تلك المرحلة، أنقذت حياة 6500 من أصل 8000 مولود وُلدوا مبكراً.

أي بمعدّل نجاة يصل إلى 85%، مقارنة مع 25% من دون الحاضنات.

في نهاية المطاف، قرّرت السلطات الطبية التصرف بحكمة. واليوم تُنقِذ الحاضنات حيوات الأطفال في المستشفيات في جميع أرجاء المعمورة.

والسبب في ذلك أنّ هؤلاء الأطباء الثائرين لم يصغوا إلى صوت الحكمة التقليدية.

فالحكمة التقليدية تقضي بتجنب التشكيك في قرارات السلطة.

لكن هؤلاء الأطباء الثائرين علموا بأنّهم على صواب، ففعلوا ما يتوجّب عليهم فعله.

إن لم يستطيعوا إنقاذ الأرواح في المستشفيات، فسيفعلون ذلك في المعارض.

حتى إن لزم الأمر أن يجعلوا الناس يدفعون 25 سنتاً في كلّ مرّة يشاهدونهم أثناء ذلك.

وكما يقول المثل الصيني القديم: "ينبغي لمن يدّعون أنّ الأمر مستحيل ألّا يقفوا عائقاً في وجه من يحاولون إنجازه".

# تلفيق القصص

تتفرّد اسكتلندا بتميّز كل عائلة فيها بزيّ قماشي مزخرف يُدعى الترتان.

ويختلف كلّ نوع من قماش الترتان عن الآخر. وفي إمكان كلّ عائلة، أو عشيرة، أن تسلسل إرثها الثقافي إلى ألف عامٍ بالاعتماد على النمط الزخرفي الذي ترتديه عادةً.

غير أنّهم لا يستطيعون فعل ذلك في واقع الأمر.

لقد اختلق هذه القصة شقيقان من مدينة سَري Surry في عام 1829.

في طبيعة الحال، لطالما كان قماش الترتان المزخرف موجوداً، لكنّه لم يكن مرتبطاً بالعشائر.

فالأمر يتعلّق بأيّ قماش متوفّر لسكان منطقةٍ محدّدة.

وأقدمُ مثالٍ على ذلك موجود في المتحف الوطني الاسكتلندي في مدينة إدنبرة: فضلة صغيرة من الصوف، ونسيج ذو زخارف متعرّجة، وقماش خشن يعود إلى عام 300 بعد الميلاد تقريباً.

لكن ذلك لا يعني شيئاً. فقد كان سكان المناطق المرتفعة على اختلاف عائلاتهم يرتدون أيّ قماشٍ متوافرٍ في مناطقهم. وبصورة طبيعية، كان سكّان المناطق المختلفة يحوكون أنماطاً زخرفيةً مختلفةً.

وعلى مرّ السنين، أصبح الترتان معروفاً بأنّه قماش اسكتلندي خاصّ بسكان المناطق المرتفعة.

وفي عام 1822، قام الملك المتكلّف جورج الرابع بزيارة رسمية إلى مدينة إدنبرة.

وكان يرغب في رؤية الترتان في عموم اسكتلندا، وفقاً للصورة التي رسمها في مخيّلته.

وهكذا، أرادت كلّ عائلة في اسكتلندا أن يكون لها ترتانها الخاص بها.

انتهز شقيقان من غودالمينغ الواقعة في مدينة سَري الفرصة المتاحة.

كان الشقيقان من مواليد ويلز Wales، ويدعيان جون ألن John Allen وتشارلز ألن Charles Allen، لكنّهما بدّلا الكنية إلى ألان Allan لأنّها أقرب إلى الأسماء الاسكتلندية، ثم بدّلاها إلى هاي ألان Hay Allan، ثم إلى هاي Hay، وأخيراً إلى سوبييسكي ستيوارت Sobieski Stuart.

نشر الشقيقان كتاباً بعنوان *Vestiarium Scoticum* [الملابس الاسكتلندية].

قالا إنّ الكتاب قد نُسخ من وثيقة تعود إلى 1721، وهي بحدّ ذاتها نسخة عن مخطوطة تعود إلى 1571 تتناول أنواع الترتان التي كانت ترتديها 75 عشيرة مختلفة تقطن المناطق المرتفعة،

والمنخفضة، والحدودية.

رحّب النبلاء الاسكتلنديون بالكتاب، وبالمؤلفين الشقيقين.

كان ذلك يعني أنّ باستطاعة الجميع الآن أن يحدّدوا نوع الترتان الذي يحقّ لهم ارتداؤه، والتباهي بإرثهم عن طريق ارتدائه في المناسبات الرسمية.

أصبح الشقيقان موضع ثناء الطبقة الأرستقراطية الاسكتلندية، وأُغدقت عليهما الأموال والأراضي.

لكنّ بعضهم لم يقتنعوا بهذه الرواية.

كتب السير والتر سكوت Sir Walter Scott، إحدى الشخصيات الاسكتلندية المهمّة، أنّ الكتاب "أشبه بكتابٍ من تأليف حائك ترتان يسعى إلى الترويج لتجارته". وأضاف: "إنّ فكرة التمييز بين العشائر عن طريق الترتان ليست سوى موضة حديثة العهد"، و"لم يسبق لأيٍّ من سكّان المرتفعات أن ارتدى ترتاناً يميّز عشيرته".

لكنّ السير والتر سكوت توفي في عام 1832. وبما أنّه أصبح غائباً عن الساحة، تمكّن الشقيقان من نشر كتاب آخر بعنوان *Costumes of the Clans* [أزياء العشائر]، وكتابٍ ثالث في عام 1847 بعنوان *The Tales of the Century* [حكايات القَرن]، ادّعيا فيه أنّهما حفيدا الأمير تشارلز إدوارد ستيوارت Bonnie Prince Charlie.

في نهاية المطاف، عامَ 1895، تتبّعت صحيفة *Glasgow Herald* قصّة النسخة المزعومة من كتاب "الملابس الاسكتلندية" التي تعود إلى عام 1721.

كتب الخبير الكيميائي فيها، قائلاً: "يوجد دليل على أنّ الوثيقة قد عولجت بعناصر كيميائية لإعطاء الانطباع بأنّها أقدم مما هي عليه حقّاً".

إذاً، ثمّة إثباتٌ بأنّها مزيّفة.

لكنّ ذلك لم يكن له أيُّ تأثيرٍ في "التقليد" الذي بدأه الشقيقان سوبييسكي ستيوارت.

حتى يومنا هذا، يأتي الناس الذين ينحدرون من أصول اسكتلندية من جميع أنحاء العالم للحصول على تنّورة مصنوعة من "ترتان عشيرتهم" في إدنبرة.

إنّ الحاجة إلى الشعور بالانتماء تتخطّى جميع الحقائق وتجعل من الحقيقة أمراً عرضياً.

وكما قال الاسكتلندي ديفيد هيوم David Hume: "العقل محكومٌ بالعواطف".

وهذا في منزلة درس مهمّ علينا أن نتعلّمه ونتذكّره دائماً.

أحياناً، تكمن الإجابة في المُنتَج، وفي أحيان أخرى تكمن في المستهلك.

وفي بعض الأحيان، يكون المستهلك أكثر أهمية من المُنتَج.
في غالبية الأحيان تقريباً، كذبةٌ مشوّقة أكثرُ جاذبيةً من حقيقةٍ مُمِلّة.

# وتبقى الأمور على حالها

وُلد ثيوفيليس فان كانل Theophilus Van Kannel في فيلادلفيا عام 1841.

وقد وُلد لعائلةٍ ثريّةٍ، فكانت والدته تدير منتديات بصورة منتظمة.

في تلك المنتديات، ترغب النساء الأخريات في استعراض حسن تربية ذرّياتهن.

وهذا ما كان يزعجه، إذ إنّ ثيوفيليس كان يرفض الانصياع إلى قواعد السلوك.

فالشهامة، على سبيل المثال، لم تكن تعني له أيّ شيء.

لم يكن يفهم الغاية من فتحه الباب لامرأة قادرة تماماً على فعل بذلك بنفسها.

أحرجت تصرّفاته تلك والدته إلى درجة أنّها صفعته أمام الأمهات الأخريات وبناتهنّ.

وهذا بالتّأكيد ما زاد من تصميم ثيوفيليس على نسف تلك القاعدة.

خصوصاً بعد أن تزوّج لاحقاً بفتاة اكتشف أنّها تولي أهمّية بالغة لمفهوم الشهامة.

وقد كانت تتوقّع منه أن يفتح كلّ بابٍ في المنزل عندما ترغب في المرور.

لكن ذات صباح، اندفع ثيوفيليس من غرفة النوم، قائلاً:

"هذه السخافة برمّتها بخصوص فتح الأبواب لن تجدي نفعاً. لا أستطيع أن أعيش في منزلي مسرعاً من بابٍ إلى آخر كي أفتح لك الأبواب لتتنقّلي من غرفةٍ إلى أخرى! إنّك امرأةٌ ناضجةٌ، وبوسعك التنقل بكلّ أريحية من مكان إلى آخر من دون الحاجة إلى مساعدة الآخرين".

غير أنّ زوجته، أبيغيل Abigale، كانت عنيدة بقدر ما هو عنيد. في ذلك المساء، عندما عاد إلى المنزل كانت لا تزال جالسة في غرفة النوم، في المكان ذاته الذي كانت تجلس فيه عندما غادر.

لا بدّ إذاً من فعل شيء ما إزاء مشكلة فتح الأبواب للنساء.

وهكذا، أمضى السنوات الثلاث اللاحقة محاولاً إيجاد حلّ لهذه المشكلة.

لقد كلّفه الأمر 9837 دولاراً أميركياً (ما يعادل ربع مليون دولار بمعايير اليوم). ولكن في عام 1888، تلقّى براءة الاختراع الأميركية رقم 387571 لاختراعه "أبواب الحماية من العواصف".

وقد كان هذا في الواقع أول باب دوّار في العالم.

كان الباب الدّوار هو الحل لمشكلته. فالرجل سيظهر شهامة أكبر الآن في حال عبر من خلال الباب أولاً، وبهذا يستطيع أن يدفع الباب كي تمرّ السيدة من بعده.

من ثمّ أمر بتركيب 14 باباً من هذه الأبواب في منزله ومنزل والدته.

أبهرته النتائج، فقرّر تسويق هذه الأبواب.

بطبيعة الحال، كان ينبغي له أن يسوّقه لعامة الناس من منطلق التطوير المنطقي.

ولهذا السبب، كتب في نشرة المبيعات ما يأتي: "يسهم هذا الباب في عزل داخل البناء عن خارجه، الأمر الذي يجعله مفيداً في سدّ الهواء جزئيّاً، وهذا من شأنه أن يحدّ من خسارة الحرارة في المبنى".

ثم عرض النقاط الترويجيّة بعناية تامة على الشكل الآتي:

1. لا يصدر عنه أيّ صرير.
2. يمنع دخول الثلوج، والأمطار، والغبار بصورة فعّالة.
3. لا ينفتح بفعل قوّة الرياح.
4. يمنع وصول الضجيج من الشارع.
5. يمكن للأشخاص العبور منه وإليه في الوقت نفسه.

وقد استخدم عبارة "الباب المغلق دائماً" شعاراً أساسيّاً للإعلان.

بلغة ذلك الزمان، استُخدمت عبارة "يمنع دخول الروائح الكريهة" و"الأوبئة الضّارة" في إعلان المنتج.

استُثمر الباب الدوار تجارياً للمرة الأولى في عام 1899 في مطعم Rector، في ميدان Times Square، بين شارعي 43 و44.

في يومنا هذا، تُستخدم الأبواب الدوارة عملياً في جميع مباني المكاتب في العالم.

والمفارقة الساخرة أنّ الرجال المهذّبين ما زالوا يسمحون للنساء بالمرور أولاً.

وبصرف النظر عن الثورة التي أحدثها ثيوفيليس فان كانل في مجال تصميم الأبواب، لم يكن بمقدوره تغيير السلوك الذي دفعه أساساً لاختراع الباب الدّوار.

في عصر الابتكار التكنولوجي المطّرد هذا، ما هي العبرة التي يمكننا أن نستقيها من ذلك؟

في الواقع، كما قال بِل بيرنباك: "استغرقت عملية تطوّر الغرائز لدى البشر ملايين السنين.

وسيستغرق تنوّعها ملايين السنين أيضاً.

يكثر الحديث اليوم عن فكرة تغيير الإنسان.

ولكن لا بدّ للمُحاور أن يكون معنياً بالإنسان غير المتغيّر".

# في البدء كانت الكلمة

في عام 1967، كان جون لينون John Lenon قد هجر زوجته وولده واتجه للعيش مع الفنانة اليابانية يوكو أونو Yoko Ono.

لم يرغب بول مكارتني Paul McCartney في أن تعتقد سينثيا لينون Cynthia Lenonn بأنّه أيضاً قد هجرها وولدها جوليان Julian لمجرّد أن جون قد فعل ذلك، ولذلك قاد سيارته لزيارتهما في ويبردج.

وبما أنّه مؤلّف أغنيات، بدأ بصورة طبيعية يؤلّف لحناً في أثناء القيادة.

كان يأمل ألّا تبدأ جوليان بالبكاء لدى رؤيته، فذلك سيزيد الطين بلّة.

عندها بدأ بالغناء: "يا جولز Jules، لا تجعلي الأمور أسوأ. خذي أغنية حزينة واجعليها أفضل".

ولكن في مثل هذه الحالة، رغم أنّه أحبّ الأغنية، ظنّ أنّ استخدام اسم "جولز" في الأغنية سيكون محرجاً بعض الشيء.

ولذلك، استعاض عنه باسم جود Jude، وأصبحت الأغنية "يا جود".

سجّل فريق البيتلز The Beatles الأغنية، وصدرت عام 1968.

في الوقت ذاته، كانوا قد افتتحوا بوتيك أزياء يحمل اسم Apple، في شارع بيكر.

كان مكارتني فخوراً بأغنيته الجديدة، فوضع ملصقاً بعنوان الأغنية على النافذة: يا جود.

اعتقد مكارتني بأنّها فرصة عظيمة، بوجود جميع هؤلاء المارّة والحافلات التي تعبر المتجر.

وحينذاك اكتشف أنّ واقعه يختلف عن واقع الآخرين.

تلقى اتصالاً هاتفياً من رجلٍ عجوزٍ يكاد صوته أن يبحّ من الغضب.

صرخ الرجل قائلاً: "ما الذي تعنيه؟ كيف تجرؤ على ذلك؟ انزعها عن النافذة. انزعها".

حاول مكارتني أن يستوضح الأمر من الرجل.

لكن الرجل صرخ قائلاً: "جود! جود! جود! ألم تسأم من هذا؟ سأرسل ولدي ليوسعك ضرباً".

كان الرجل يُدعى السيد ليون Leon، وقد كان يتكلّم بلكنة مكسورة. في نهاية المطاف، فهم مكارتني المشكلة: كانت كلمة "جود" تعني "يهودي" بالألمانية.

كان الرجل من اليهود الذين فرّوا من سطوة النازية الألمانية، حيث كان النازيّون يخطّون كلمة جود بأحرفٍ كبيرةٍ بالطلاء الأبيض على واجهات متاجر اليهود.

في جميع أرجاء البلاد، كانت عبارة "اطردوا اليهود" مكتوبةً على جميع الجدران والنوافذ.

صنع جوزيف غوبلز Joseph Goebbels فيلماً وثائقيّاً دعائياً شاهده الجميع آنذاك: 'DER EWIGE JUDE' (اليهودي الأبدي).

خلال المشهد الذي يعرض فئراناً تلهث مسرعةً في المكان، يبرز صوت المعلّق النازي قائلاً:

**"**في أيّ مكانٍ توجد فيه الجرذان، تجلب الخراب عن طريق تدمير سلع البشر ومأكولاتهم. وبهذه الطريقة، تنشر الجرذان الأمراض والأوبئة والجذام والتيفوئيد والكوليرا والزحار، وغيرها من الأمراض والأوبئة. إنّها مخادعة وجبانة ولئيمة، وغالباً ما توجد على شكل قطعان كبيرة. بالمقارنة مع بقيّة الحيوانات، تمثّل الجرذان أساس الخبث والدمار القابع تحت الأرض، تماماً كما اليهود بين بقيّة البشر**"**.

هذا هو الواقع الذي فرّ منه السيد ليون، وهذا تماماً ما تعنيه له عبارة "يا جود" على نافذة البوتيك.

بالنسبة إلينا، تبدو الحرب تاريخاً سالفاً. أمّا بالنظر إلى عام 1968، فيفصله 23 عاماً فقط عن الحرب.

لكي نوضح الأمور، نحن الآن في عام 2020، ومنذ 23 عاماً كنّا في العام 1997. هذا يُعدّ تاريخاً حديثاً.

بطبيعة الحال، اعتذر مكارتني من الرجل، ونزع العبارة عن النافذة مباشرةً، وأقنع الرجل بأنّه لم يكن يقصد أيّ إساءة.

المثير أنّ واقعه كان مغايراً لواقع السيد ليون.

كان بول مكارتني عازف فرقة البيتلز، وجون لينون مؤلّف الكلمات، وقد فهم الأخير كلمات يا جود بطريقة مختلفة تماماً.

بالنسبة إلى جون لينون، في المقطع الذي يقول فيه بول: "الآن وقد وجدتها، لا تفرّط بها"، كان يقصد بأنّه لا ضير من أن يهجر جون زوجته وطفله ويغادر ليبدأ حياة جديدة مع يوكو.

وهذا ما يُظهر لنا أنّ الكلمات تُفهم وتُفسّر من موقع المتلقّي وتجربته الشخصية.

وهذا ما يجعلنا مسؤولين ليس عن التحدّث بطريقة سليمة فحسب، بل عن جعل الآخرين يتلقّون رسالتنا بطريقةٍ صحيحةٍ أيضاً.

وكما قال فيرديناند دي سوسور Ferdinand de Saussure الذي أرسى مبادئ نظرية السيميائية: "لو أُتيح لكل شخص أن يعتمد على أدواته الخاصة، لكوّن كلٌّ منا فكرته الخاصة عمّا تعنيه اللغة، وهذا يجافي الحقيقة إلى حدٍّ بعيد".

إن لم نتحكّم في تداولاتنا اللغويّة تحكّماً حاسماً، فسيفعل ذلك شخصٌ آخر.

# الجزء الثالث

## الجهل سلاحٌ سريٌّ

# أعطِهم ما يريدونه

قبل الحرب، لم يكن الناس في الطّرف الشّرقي من لندن يقضون عطلاتهم كما نعهدهم اليوم.

إجازة أسبوعين من دون فعل شيء.

لم يكونوا قادرين على تحمّل أعبائها. إن لم يعملوا، فلن يتقاضوا رواتبهم.

فكلّما اقترب موعد العطلة، يقصدون قطاف الجُنجُل.

فيستقلّون شاحنةً تنقلهم إلى حقول الجُنجُل.

ثمّ يمضون أسبوعين في كِنْت Kent ، ويتقاضون أجورهم لقاء قطاف الجُنجُل.

لقد أحبّوا ذلك لأنهم كانوا في الريف، وفي مكانٍ مشمس، وفي الهواء الطلق.

لقد رحلوا عن East End والقذارة والروتين.

بالنسبة إليهم، كان الأمر يشبه العطلة.

لكن تغيّرت الأمور بعد الحرب بالنسبة إلى الطبقة العاملة.

صار يتعيّن على ربّ عملك أن يمنحك إجازة أسبوعين مدفوعة الأجر سنوياً.

صار لدى عامّة الناس عطلة أسبوعين، من دون أن يفعلوا شيئاً.

صار هذا مفهوماً جديداً بالنسبة إلى الطبقة العاملة لأنها لم تحصل سابقاً على عطلة من دون فعل شيء إطلاقاً.

لم تكن مثل الطبقة الوسطى التي عرفت كيف تستمتع بقضاء وقت الفراغ بقراءة الكتب وحضور الحفلات الموسيقية وزيارة المتاحف والمعارض الفنية والمواقع التاريخية أو الثقافية.

لم تعرف الطبقة العاملة ماذا تفعل.

الأمر الذي أدّى إلى ظهور رجل يُدعى بِلِي بَتْلِنْ Billy Butlin على الساحة.

كان بِلِي بِتْلِنْ مالكاً لأرض معارض، فكان يعرف كيف تقضي الطبقة العاملة وقت فراغها.

لقد أدرك وقوع أمور شتّى في آنٍ معاً يمكن الإحاطة بها:

1. حصلت الطبقة العاملة على إجازة مدة أسبوعين، ولم تعرف وجهةً تقصدها، أو عملاً تنجزه.
2. كان لديها المال لتغطية تكاليف الإقامة في مكان ما.
3. ما إن وضعت الحرب أوزارها، تمّ حلّ الجيش وباتت معسكرات الجيش خاوية في أرجاء بريطانيا كلّها.

ووفّق بِلِي بَتْلِنْ بين هذه الأمور الثلاثة.

فاشترى معسكرات الجيش الخاوية بأقلّ من نصف قيمتها.

وأدخل الترفيه إلى هذه المعسكرات عبر المسابح، والرقص، ولعبة البنغو، وألعاب أرض المعارض، ومسابقات مُضحكة.

ثم أطلق مفهوماً جديداً لأسلوب الحياة باستخدام منطقٍ بسيطٍ يمكن لأي شخص أن يفهمه:

"عطلة أسبوع لقاء أجر أسبوع".

في مقدور الجميع استيعاب ذلك وعدّه معقولاً.

بدا الأمر كأنّه صفقة عادلة، مقايضة صريحة.

تُقايض أجر أسبوع بعطلة أسبوع.

مَنْ لا يرغب في ذلك؟

ففَهْمُ بلِي بَتْلِنْ لما تريده الطبقة العاملة أتى أُكُله.

وليضمن عدم حصولهم على فرصةٍ للشعور بالسأم، وظّف أشخاصاً أطلق عليهم لقب الجنود البريطانيين مهمّتهم إمتاعهم في الأوقات كلّها.

هؤلاء الجنود باتوا بحدّ ذاتهم مدرِّبين للفنانين الترفيهيين المحترفين.

أمثال: بنِي هلْ Benny Hill ودِزْ أُوكونر Des O'Connor وكْلِفْ ريتشارد Cliff Richard وجيمي تاربَك Jimmy Tarbuck.

لقد تدرّبوا من أجل إمتاع الطبقة العاملة، وكانوا يعرفون ما تريده هذه الطبقة.

باتوا جميعهم، مثل شركة بَتْلِنْ للترفيه، ناجحين جداً.

في أوجها، كان يزور مليون من عامّة الناس موقع شركة بَتْلِنْ للترفيه سنوياً.

ثمة أموالٌ طائلة في معرفة ما تريده عامّة الناس.

# خبراء

كان والدي شرطياً تقليدياً.

منذ سنوات عدّة، تمّ استدعاؤه لمعاينة جثة في الطابق العلوي من نُزُل.

كانت الجثة مستلقية على ظهرها في منتصف الغرفة.

فلا وجود لسجّاد في الغرفة، بل مجرد ألواح أرضية، وقليل من الأثاث.

لقد عاين والدي جثثاً كثيرة، لكن لا تبدو هذه الجثة كغيرها.

لم تكن في موضع طبيعي بالنسبة إلى شخص تعرّض للسقوط للتو.

على ما يبدو، تم ترتيب تموضع الجثة بصورة مصطنعة.

غير أنه لن يتمكّن من لمسها إلى حين وصول الطبيب الشرعي. فانتظر قدومه.

أخيراً، حضر الطبيب الشرعي، متعكّر المزاج بوضوح.

فقال والدي: "ها هي الجثة، يا سيدي".

قال الطبيب الشرعي: "شكراً لك أيها الرقيب، يمكنني التعرّف إلى الجثة بمفردي".

لذلك احتفظ والدي بأفكاره لنفسه.

فحص الطبيب النّبض، وراح يكتب شهادة الوفاة.

"ألا تريدنا أن نقلبه يا سيدي حتى تتمكن من إلقاء نظرة أفضل؟"، قال والدي.

غضب الطبيب وقال: "أيها الرقيب، هل أنت طبيب؟"

فأجابه والدي، قائلاً: "لا، يا سيدي".

قال الطبيب الشرعي: "إذاً أنا طبيب، ويمكنني تمييز نوبة قلبية إن صادفت إحداها".

وتابع كتابة الشهادة مفيداً بأن الرجل توفي بنوبة قلبية.

وأخيراً قال: "لقد اكتمل الفحص الطبي الآن، ويمكنكم نقل الجثة".

واستدار للمغادرة.

قَلَب والدي وشرطي آخر الجثة.

وبينما كان الطبيب يهمّ بالخروج من الباب، قال والدي: "معذرةً، يا سيدي".

امتعض الطبيب وراح يزفر، قائلاً: "ما الأمر الآن، أيها الرقيب؟"

وبدأ والدي بالعدّ.

وقال: "تعرّض هذا الرجل لطعنة، طعنتين، ثلاث، أربع، خمس، ست، سبع طعنات في ظهره، يا سيدي".

فقال الطبيب: "ماذا؟"

"كنت أعتقد بأن وضعية الجثة لم تبدُ طبيعية"، قال والدي.

فأجابه الطبيب، قائلاً: "لكن ليس ثمة دم على الأرض".

ردّ عليه والدي، قائلاً: "لا، يا سيدي. على ما يبدو، تعرّض للقتل في مكان آخر وتمّ نقله إلى هذا المكان. كنت أعتقد بأن موضع الجثة بدا مضحكاً بعض الشيء".

فقال الطبيب: "حسناً، لا بدّ أنك تفوّهت بأمر ما، أيها الرقيب".

استوعب والدي الأمر، ولم ينبس ببنت شفة. لكنه تعلّم شيئاً عن الخبراء. إنهم يعرفون الأمور كلّها عن الأمور كلّها ولا يحتاجون إلى الإصغاء إلى أي شخص آخر إطلاقاً.

وفي حال وقوع خطأ ما، فلن يكون ذنبهم إطلاقاً.

فعلى حدّ تعبير والدي: "ما فائدة السجال؟ شرطي عادي في مواجهة طبيب شرعي؟"

لكن أثّرت تلك العِبْرة فيَّ فعلاً.

في واقع الأمر، تعلّمت أن الخبراء ليسوا عقولاً مدبِّرةً أكثر من البقية الباقية منّا.

وبالتأكيد، هم لا يُلِمّون بكلّ شيء.

فتلك المعرفة تعطينا الحرية.

وعلى حدّ تعبير ستيف جوبز: "تكمن عِبْرة الحياة العظيمة في أن كل ما تراه من حولك صنعه أشخاصٌ ليسوا أذكى منك. ويمكنك تغييره".

أو كما أفاد قطب الصحافة ويليام راندولف هيرست William Randolph Hearst، بقوله: "أنا لا أستعين بخبراء ليخبروني ما يجب عليّ فعله، بل أوظِّف خبراء ليخبروني آلية فعل ما أريد فعله".

بالنسبة إلينا، هذا هو الأمر المهم الذي يتوجّب علينا معرفته عن الخبراء.

سواء أكان في التسويق، أم التكنولوجيا، أم وسائل الإعلام الجديدة، أم الإستراتيجية، أم السيميائية، أم في أيّ كان.

قد يكونون خبراء في ما يفعلونه، لكنهم ليسوا خبراء في ما نفعله.

# نستعين جميعاً بالسيميائية

# في الأوقات كلها

جرت إحدى أهم مباريات كرة القدم عام 1966.

لم تكن المباراة النهائية، بل كان كأس العالم وتشارك فيه إنكلترا.

كانت المباراة الربع النهائية ضد الأرجنتين.

وكان حكم المباراة، رودولف كرايتلاين Rudolf Kreitlein ألمانياً، وأعطى خطأ ضد الأرجنتين.

اعترض كابتن الأرجنتين، أنطونيو راتين Antonio Rattín، على قرار الحكم.

في الواقع، لم يعترض بصوتٍ عالٍ.

صرخ ولوَّح بطريقة غاضبة وتهديدية.

قد يكون هذا سلوكاً عادياً في الأرجنتين، لكن الحكم الألماني لم يكن يتكلّم الإسبانية ولا يمتّ إليها بصلة.

ثمّ، طرَدَ راتين من الملعب.

لكن لم يفهم راتين القرار، فهو لا يتكلّم الألمانية ورفض مغادرة الملعب.

كان منزعجاً لأنه لم يستطع التعبير عن نفسه للحكم. بدوره، كان الحكم مستاءً لأن اللاعب لم يفعل ما طُلِب منه.

فاستمرّ السّجال ثماني دقائق إلى أنْ تمّ أخيراً إقناع راتين بمغادرة الملعب. ثمّ استؤنِف اللّعِب.

في اليوم اللاحق، تصدّر هذا الخبر عناوين الصحف، إضافةً إلى حقيقة تلقّي كلّ من بوبي Bobby وجاك Jack تشارلتون Charlton إنذاراً في تلك المباراة.

كان هذا خبراً مفاجئاً بالنسبة إلى الأخوين تشارلتون، ولم يخبرهما أحد بذلك.

تواصلا مع "الفيفا" لتوضيح المسألة. فتبيّن أنّ جاك، وليس بوبي، مَن نال إنذاراً.

كان الحكم يفكّر في أمرٍ، والصحافة في أمرٍ آخر، واللاعبون أنفسهم في أمرٍ مختلفٍ تماماً.

إضافةً إلى الخلاف مع كابتن المنتخب الأرجنتيني، اختلط الحابل بالنابل بصورة واضحة.

كيف لك أن تلعب كرة قدم دولية على المستوى العالمي بينما الحكم لا يستطيع أن يجعل نفسه مفهوماً بالنسبة إلى اللاعبين؟

باختصار، كيف يمكنك تجاوز مشكلة اختلاف اللغات؟

كان كين أستون Ken Aston مسؤولاً عن الحكام جميعهم في كأس العالم 1966، وتلك كانت المشكلة التي واجهته.

كيف ننقل للجميع ما كان يحدث بوضوح وهم يتكلمون لغات مختلفة؟

هذا ما كان يجول في خاطره في أثناء قيادته من ملعب Wembley إلى محطة Lancaster Gate.

قاد سيارته عبر مجموعة من إشارات المرور الضوئية في شارع كينزنغتون Kensington الرئيسي.

ولدى اقترابه منها، تحوّلت إلى اللون الأصفر، الأمر الذي جعله يُخفِّف السرعة.

وعندما بات أقرب إليها، تحوّلت إلى اللون الأحمر، فتوقّف.

عندئذٍ، تبادرت إلى ذهنه فكرة.

كان يعتقد أن الجميع يفهم إشارات المرور الضوئية في كل لغة: فاللون الأصفر يرمز إلى: "كن حذراً، خفِّف السرعة"، أمّا الأحمر، فيرمز إلى: "توقّف، هذا كل ما في الأمر".

وعندما عاد إلى المنزل شرح ذلك لزوجته هيلدا Hilda. فقصّت فوراً قطعتين من الورق بلونين مختلفين، كبيرتين بما يكفي لتناسبا حجم جيب قميصه.

الآن، يمكن للحكم، دون أن ينبس ببنت شفة، أن يسحب بطاقة حمراء أو صفراء. وسيعرف كلّ من يشاهده – اللاعبون والمشجّعون والصحافيون – ما حدث للتو.

حتى من دون أن يقول أيُّ شخص أيَّ شيء، ليس ثمة أيُّ لبس.

هذه سيميائية حقيقية، تواصل من دون كلمات.

ويفي هذا الأمر بالغرض في أرجاء العالم كلها في كل مباراة كرة قدم يتمّ لعبها يومياً.

ولم يتطلّب الأمر قسماً من الناس الحائزين شهادات علمية لإنجازه.

كل ما اقتضاه الأمر هو أن يفكر شخص في بالطريقة التي يفكر فيها عامّة الناس.

ذاك، وقرابة ثلاثين ثانية من المنطق السليم.

فعلى حدّ تعبير بِلْ بيرنباك Bill Bernbach : "يكمن مجال بحثنا الحقيقي في حقائق بشرية خالدة وبسيطة".

## الدعاية ليست دواءً

في عام 1896، كانت السكك الحديدية في مدينتي كانساس وتكساس من ولاية ميزوري Missouri المعروفة اختصاراً باسم "KT" (أو Katy) تعاني ضائقة مالية.

كان ويليام كْرَشْ William Crush مسؤولاً عن استقطاب الركاب والشحن، وبحاجة إلى زيادة المبيعات والتوعية بسرعة.

لكن في تكساس عام 1896، لم تكن ثمة وسائل إعلام للترويج فيها: لا دور سينما ولا محطات تلفزيونية ولا محطات إذاعية.

لذلك كان كْرَشْ بحاجة إلى التوصل إلى طريقة للقيام بأمرين على عجل:

1. تأمين المزيد من الدعاية المجانية لـKaty.
2. حثّ الناس على إنفاق سريع للمزيد من الأموال على شراء تذاكر السكك الحديدية.

نشأ في ولاية أيوا على طول خطوط السكك الحديدية. وبوصفه فتى، دوماً كان يتساءل عما سيحدث إذا اصطدم قطاران ببعضهما بعضاً:

"كنت أعتقد أنه في مكان ما في طبع كل شخص سويّ، تكمن رغبة مكبوتة لتحطيم الأشياء. لذلك كنت مقتنعاً أن آلاف الآخرين سيكونون فضوليين مثلي لمعرفة ما سيحدث بالفعل لدى التقاء قطارين مسرعين".

وتلك كانت خطته: قطاران بخاريان عفا عليهما الزمن سعة 35 طناً يصطدمان ببعضهما بعضاً وجهاً لوجه بسرعة 50 ميلاً في الساعة، وبسرعة مجموعها 100 ميل في الساعة.

بطبيعة الحال، لم يستطع قول ذلك. تعيّن عليه أن يُطلق عليها "تجربة علمية مصممة لدراسة سلامة السكك الحديدية".

قامت إدارة Katy بمدّ أميال شتّى من خطوط السكك الحديدية شمال مدينة واكو Waco في تكساس بـ 15 ميلاً.

كان الدخول مجاناً. لكن لم تكن هناك طرق، والطريقة الوحيدة لبلوغ المكان كانت بالقطار.

تم تسعير التذاكر من أرجاء تكساس كلها بـ 2 دولار أميركي من أُوستن، وصولاً إلى 3.50 دولارات أميركية من هيوستن (أي 60 دولاراً و105 دولارات أميركية بمعايير اليوم النقدية).

إذا قُدِّر للأشخاص المتوقّع أن يبلغ عددهم 20 ألفاً رؤيتها، فسيدرّ على Katy كثيراً من الأموال.

حضر 40 ألف شخص، وحقق الحدث نجاحاً باهراً.

حسناً، قرابة ذلك.

كتب أحد المراسلين عن الاصطدام، يقول: "تملّكت الحشد الهائل مشاعر الخوف.

سادت حالة صمت سريعة. وبعد ذلك، انفجر كلا المرجلين في آنٍ معاً، كأنّه تم التحكم فيهما بفعل تأثير واحد، وامتلأ الجو بصواريخ متطايرة من الحديد والصلب متفاوتة الحجم بدءاً بطابع بريدي وصولاً إلى نصف مِقوَد".

قال أحد الحاضرين من محاربي الحرب الأهلية القدامى إنه مرعبٌ أكثر من معركة بلدة غيتسبورغ Gettysburg.

قُتل ثلاثة أشخاص وجُرح العشرات.

أُصيب المصور جارفيس دِيْن Jarvis Deane بسهمٍ قصيرٍ في عينه، وبالعمى.

(قال الأطباء إنه محظوظ، إذ أعاق محجر عينه السهم ومنعه من الاستقرار في دماغه).

كما كان متوقعاً، طردت إدارة Katy ويليام كُرَشْ من عمله فوراً.

لكن بعد ذلك، حدث شيءٌ غريبٌ.

حقق تصادم القطارين أرباحاً طائلة، وغطّته الصحف في أميركا كلّها.

فجأةً، باتت Katy أشهَر سكة حديد في الولايات المتحدة الأميركية.

وفي اليوم اللاحق، أعيدَ توظيف ويليام كُرَشْ.

في الواقع، كانت نيويورك وشيكاغو ومينيابولِسْ تريد حوادث قطاراتها الخاصة.

وعلى ما يبدو، لم تستطع أميركا إشباع رغبتها من حطام القطارات.

بات تحطم قطارات السكك الحديدية من أكبر وسائل الترفيه في الولايات المتحدة حتى ثلاثينيات القرن الماضي، إذ ثمة حطام ما يزيد على 146 قطاراً.

قد ننظر بازدراء إلى حطام القطارات بوصفه شكلاً من أشكال الترفيه الشائعة.

أمّا في ما يتعلق بحطام القطارات من أجل الدعاية، فما الغرض من العلامة التجارية؟

لقد كان حطام القطارات ناجحاً بطريقة مذهلة على مدى أربعة عقود.

لأن الناس لا يريدون أن يُحَاضَر بهم حول ما يجب أن يروقهم.

لا يرغبون في إدارة الدعاية مثل تناول الدواء.

الناس لا يبتغون سوى المرح.

# الزراعة بالفطرة

المزارعون ليسوا علماء.

إنهم يعملون ساعاتٍ طويلة وشاقة بالخارج في الظروف كافة. إنه عمل يدويّ مُضنٍ.

وليس لديهم معاطف بيضاء ومعدّات مخبرية.

وعليه، قد تكون عملية تحليل خصوبة تربتهم بطيئة ومكلفة.

لكنّ معرفة خصوبة حقولهم أمرٌ في غاية الأهمية.

لأنه المكان الذي ينمو فيه كلّ شيء أو لا ينمو.

وهذا ما هو مبدعٌ في مبادرة رابطة التربة الكندية.

لقد بيّنوا للمزارعين آلية اختبار خصوبة تربتهم بسرعة وتكلفة زهيدة.

فكل ما يحتاجون إليه هو زوج من الملابس الداخلية القطنية المتسخة.

بعد ارتدائها مدّة من الزمن، اطمروها في أحد الحقول وانتظروا مدة شهرين.

وبعد انقضاء شهرين، انبشوها.

إذا كانت مليئة بالثقوب وبالية، فهذا يعني أن التربة طيّبة وخصبة عضويّاً، ورائعة لإنتاج المحاصيل.

ولكن إذا بقيت في الحالة نفسها التي كانت عليها عندما طمروها، فهذا يعني أن التربة رديئة الجودة وليست جيدة لإنتاج المحاصيل.

يجب أن تكون التربة الخصبة عضويّاً غنية بالميكروبات والبكتيريا والفطريات والبَرزَوِيّات والديدان الخيطية والمفصليات وديدان الأرض.

هذه العناصر ستُسرّع اهتراء زوج الملابس القطنية.

إذا لم يتم تآكل الملابس الداخلية، فهذا يعني أن التربة لا تحتوي أيّ نشاط من هذا القبيل.

ومن ثمّ، لا تحتوي عناصر غذائية كافية لحياة نباتية نضرة.

بدأ المزارعون في كاليفورنيا وكندا في نشر الخبر حول هذا الاختبار البسيط.

وأطلقوا عليه الهاشتاغ الآتي: #soilmyundies

فبات مشهوراً بصورة مذهلة، وذاع صيته في المملكة المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا.

يمكن للمزارعين طمر عشرات الأزواج من الملابس الداخلية في أرجاء مزارعهم كلّها، وفي مواقع مختلفة من حقول مختلفة.

إنهم بحاجة إلى معرفة إن كانت التربة جافّة جداً، أو رطبة جداً، أو حمضية جداً، أو قلوية جداً، أو مُجهَدة، أو تفتقر إلى العناصر الغذائية، أو متدنية في المواد العضوية الأخرى.

عندئذٍ، يمكنهم معرفة كيفية معالجة تربتهم من أجل تحسينها.

قال إيفان وِيْغ Evan Wiig، المدير التنفيذي لنقابة مزارعي كاليفورنيا: "القطن مادة عضوية ويتحلل بصورة طبيعية مثل أي شيء آخر تضعه على كومة سماد عضوي.

وعليه، إذا طمرت القطن في تربة تعجّ بالحياة، ستبدأ تلك المخلوقات كلها بالتغذّي عليه.

إذا كانت لديك تربة ميتة، وإذا كانت جافة تماماً، فيجب أن تكون قادراً على سحب الملابس الداخلية من الأرض، ورميها في الغسالة، وارتدائها، كأنّ شيئاً لم يكن. لكن إذا كان لديك تربة نضرة، فلا يجب أن يتبقى شيء سوى دِكَّة مطاطية".

فالتربة الخصبة ليست مهمة لمزارعي المحاصيل فقط.

يحتاج مربّو الماشية أو مربّو الأغنام إلى كثير من الكلأ النضر الوافر من أجل رعي قطعانهم.

لهذا السبب، لقي هاشتاغ soilmyundies# رواجاً بين المزارعين في أرجاء العالم.

يمكن للكادحين الساعين وراء إجابة بسيطة وسريعة فعل شيء حيال ذلك.

لقد انتشر الخبر في الصحافتين الدولية والزراعية.

بالنسبة إلينا، التعلّم هو ما جعله يلقى رواجاً، لكن كيف لقي رواجاً كالنار في الهشيم؟

تكمن الحقيقة في أنّ الاختبار سيعمل جيداً مع أي شيء مصنوع من القطن بنسبة 100%.

سواء أكان ذلك تي شيرت أم منشفة الأطباق أم زوجاً من الجوارب أم أيّ قطعة قماش فقط.

ليس بالضرورة أن يكون لباساً داخلياً.

لكنّ تسميته بهاشتاغ cottonsoilchallenge# لن تلقى رواجاً.

لا تبدو بذيئة وفاحشة، ولا تبدو ممتعة مثل soilmyundies#.

سينجح الاختبار مع أي شيء قطنيّ، لكنه لن يلقى القدر نفسه من التغطية الصحفية.

لن يجعل الناس يضحكون، ولن يلقى رواجاً كالنار في الهشيم.

فكما قال والت ديزني Walt Disney: "علينا الترفيه من أجل التثقيف، لأن العكس لا يجدي نفعاً".

## جدّتي خير العارفين

كان جُوْ سكارفيلا Joe Scaravella يعيش في بروكلين.

وفي غضون عام واحد فقط، فقد جدّته ووالدته وشقيقته.

وللهرب من الذكريات الحزينة، انتقل إلى جزيرة ستاتن.

في أثناء مشيه، لاحظ وجود محلّ شاغر في الشارع الرئيسي، فخطرت أمورٌ شتّى في بال جُوْ.

أولاً: على الرغم من أنه لا يستطيع الطهي، كان يريد دائماً، لكونه إيطالياً، امتلاك مطعم وإدارته.

ثانياً: تدّعي معظم المطاعم أنها "حرفية ماهرة"، رغم أن هذا يعني في الواقع الطهاة الشباب الملتحين الذين يقرؤون عن التقاليد الحرفية الماهرة فقط.

ثالثاً: كان جُوْ يتوق إلى المرأة القوية والمتنفّذة في حياته.

كوّن جمع هذه الأفكار كلها معاً فكرةً لدى جُوْ.

ماذا لو افتتح مطعماً حرفياً ماهراً حقاً، وليس من الناحية النظرية فقط؟

ماذا لو وجد جدّات إيطاليات أصيلات، مثل جدّته، يلبّين النداء ويطهين؟

لم تتعلم تلك الجدّات ("nonna" بالإيطالية) وصفات الطهي من الكتب.

لا بّد أنهن تعلّمنها من أمهاتهن اللاتي بدورهن تعلّمنها من أمهاتهن، وهكذا على مرّ الأجيال.

كان جُوْ يعرف أن جدّات إيطاليات مثلهن يعشن في بروكلين.

لقد أمضين حياتهن في الطهي لأزواجهن الذين قضوا نحبهم، ولأطفالهن الذين ترعرعوا وتركوا المنزل.

في النّهاية، لم يَعُد لتلك الجدّات من يطهين له.

لذلك، فمنحهُنّ وظيفة تتمثل بطهي أطباقهن التقليدية، من شأنه أن يمنحهنّ فرصة جديدة للعيش.

وعليه، افتتح جُوْ مطعماً عام 2006 أطلق عليه "Enoteca Maria" (تيمّناً باسم والدته)، فكان نجاحٌ فوريّ.

قدّمَ المطعم نوعاً مختلفاً من الطعام عن أيّ مطعم إيطاليّ آخر.

كان طعام الفقراء التقليدي: رأس الخروف، والكبد، والقلوب، والقوانص. طعام لا يمكنك الحصول عليه من أي مكان آخر.

ثم خطر ببال جُوْ ذات يوم من عام 2015 أن هناك كثيراً من الجدّات من أرجاء العالم كلها في نيويورك، ولسن من الإيطاليات فقط.

بدأ جُوْ بتوسيع المطعم لتقديم الطعام التقليدي من تحت أيدي مختلف الجدّات.

فإحدى الجدّات ستكون إيطالية دائماً، لكنّ الجدّة الأخرى ستكون من بلدٍ مختلف كلّ ليلة.

الإثنين ستكون من باكستان، والثلاثاء من سيرلانكا، والأربعاء من الفليبين، والخميس من أرمينيا، والجمعة من روسيا، وهكذا.

مع وجود خيار الطعام الإيطالي التقليدي دائماً، في حال كنت تُفضِّل ذلك.

لكن لن تحصل على وصفات الطهي تلك من أي مكان آخر، لأنه طعام شعبي حقيقي مطهيّ على يد من ترعرعن بصحبة وصفات لا يمكن العثور عليها في أيّ كتاب طهي.

والجدّات يحببنَ وصفات الطهي.

فيلتقين ويتبادلنها مع جدّات مختلفات من أرجاء العالم كلها.

ويطهين طعامهن لمطعمٍ يغصّ بالناس الذين يحبون تناوله.

يتردد الناس على المطعم مراراً وتكراراً، لأن مطعم جُوْ مطعم مختلف كل ليلة: بولندي، ونيجيري، وسوري، وكولومبي، ويوناني، وأرجنتيني، وتشيكي، وأكوادوري، ودومينيكاني، وجزائري، وليبيري.

فهو مكتظٌ بالزبائن كلَّ ليلة.

لا يستطيع تصديق ذلك. يتواصل معه أشخاص من لندن وسيدني وباريس من أجل أن يحجز لهم في المطعم، حتى قبل بلوغهم نيويورك.

كما لا يستطيع جُوْ تصديق ركوب الناس متن عبّارة جزيرة ستاتن لارتياد مطعمه.

وعلى حدّ تعبيره: ثمّة 24457 ألف مكانٍ لتناول الطعام في مانهاتن، صُنِّفت 7995 منها من بين أفضل المطاعم في العالم.

فلماذا يركب أي شخص متن العبّارة قاصداً مطعماً في جزيرة ستاتن؟

تكمن الإجابة في ما ينجح في الدعاية وفي كلّ مكان آخر.

تكمن الإجابة في أن مطعم جُوْ مختلف، وهذا سرّ النجاح.

## مَنْ وضع ذاك هناك؟

في فيلم ريدلي سكوت 1492: *Conquest of Paradise* [غزو الجنة]، يظهر لنا كولومبوس وهو يشاهد سفينة تتوارى في الأفق ويتأمّل إمكانية كروية العالم.

على ما يبدو، كان معظم الناس يفكّرون قبل كولومبوس في أن العالم مسطّح.

من الواضح أن هذا ليس صحيحاً.

لو كان هذا الأمر صحيحاً، فلماذا يُموِّله أي شخص للإبحار برحلة استكشافية من حافة العالم؟

لا، لقد عرف الناس أن العالم كرويّ على مدى قرون.

لكن هذا ما كانوا يعرفونه كله. أمّا الأمور الأخرى، فكانت مجرد رجم بالغيب.

ففي تلك الأيام، كان السبب الوحيد للاستكشاف هو التجارة والربح.

وكان الشرق الأقصى أكثر الأماكن المربحة لتجارة التوابل والحرير.

وكذلك، كان طريق التوابل البري التقليدي يمرّ عبر القسطنطينية.

لكن القسطنطينية سقطت في أيدي المسلمين عام 1453.

لذلك، كان لا بدّ من إيجاد طريقٍ بديل.

كانت البرتغال أقوى دولة في العالم. إذ بدأ البرتغاليون استكشاف الطرق البحرية المؤدية إلى الشرق الأقصى.

في عام 1488، أبحر بارتولوميو دياز Bartolomeu Dias على امتداد أفريقيا وحول رأس الرجاء الصالح.

في غضون ذلك، تزوج الملك فرديناند Ferdinand، ملك أراغون Aragon، بالملكة إيزابيلا Isabella، ملكة قشتالة Castile، مؤخراً.

لقد وحدا بلديهما وأنشآ إسبانيا.

كانا معنيَّيْن بإيجاد طريق بحري أفضل من البرتغاليين.

هذه هي الطريقة التي أقنعهما كولومبوس بها من أجل الإبحار غرباً، لعبور المحيط الأطلسي وبلوغ الشرق الأقصى.

كانا يعتقدان أنه لا توجد عقبة في طريقهما سوى المحيط.

أعطيا موافقتهما لسبب بسيط؛ لقد أخطأ كولومبوس في حساباته.

بطبيعة الحال، لم يكن يعلم أن أميركا عقبة في طريقه، ولم يكن أحد يعرف ذلك.

لكن فضلاً عن ذلك، كان كولومبوس يعتقد بأن العالم أصغر مما كان عليه.

تبعاً لكولومبوس، كان محيط العالم 25 ألف ميل بحري، بدلاً من 40 ألف ميل بحري في واقع الأمر.

لذلك، قدّر كولومبوس المسافة من جزر الكناري إلى اليابان بنحوِ 2000 ميل بحري، بدلاً من 10 آلاف في واقع الأمر.

إنها أبعد بخمسة أضعاف مما أخذه بعين الحسبان.

لو حاول إبحار المسافة الفعلية دون بلوغ اليابسة، لمات طاقمه بالكامل من العطش والجوع قبل بلوغه منتصف الطريق.

إذاً، ما أنقذ كولومبوس هو جهلُه.

لكن لم ينتهِ الجهل عند ذاك الحد.

نظراً إلى أن كولومبوس لم يطأ أميركا إطلاقاً، لم يكن يعلم أن البر الرئيسي هناك.

في عام 1492، وصل إلى مجموعة من الجزر، تُعرف اليوم بجزر الهند الغربية.

يُطلَق عليها اسم جزر الهند الغربية، لأنه المكان الذي اعتقد كولومبوس بوجود إندونيسيا وماليزيا فيه.

كان يعتقد أنه بلغ الشرق الأقصى.

ومن أجل تسوية الخلافات بين القوتين العظميين، رسم البابا عام 1494 خطّاً بين الشمال والجنوب 270 فرسخاً غرب الرأس الأخضر.

فوهبَ الأراضي الواقعة في غرب الخط كلها (أفريقيا والهند والصين) لإسبانيا.

ووهبَ الأراضي الواقعة شرق الخط كلها (ما كان يعتقد بأنه العالم الجديد) للبرتغال. فبعد ست سنوات، اكتشف بيدرو ألفاريس كابرال Pedro Álvares Cabral البرازيل التي لم يكن أحدٌ يعرف شيئاً عنها.

في الواقع، قسم خط البابا أميركا الجنوبية إلى نصفين، وهذا يعلّل تكلّم سكان البرازيل اللغة البرتغالية اليوم، بينما يتكلّم الآخرون الإسبانية.

بعد كولومبوس بسنوات شتّى، وصل أمريغو فسبوتشي Amerigo Vespucci إلى البرّ الرئيسي في عام 1502.

فاكتشف القارة نفسها، الأمر الذي يعلل تسميتها أميركا وليس كولومبيا.

توفي كولومبوس معتقداً بأنه اكتشف طريقاً جديداً يؤدّي إلى الهند والصين.
ولم يكن يدري إطلاقاً أنه اكتشف قرابة ثلث مساحة اليابسة في العالم.
هذه هي قوّة الجهل وقيمته.

## لماذا البساطة سرّ الذكاء

إذا كنا جيدين على الإطلاق، فسنريد أن يلقى عملنا رواجاً كالنار في الهشيم.

هذا ما اعتدنا أن نُطلق عليه "الإلمام باللغة" أو "التواصل الشفوي".

أمّا اليوم، فيُعرف باسم "وسائل التواصل المكتسبة" أيضاً.

(ثمة ثلاثة أنواع من وسائل التواصل: وسائل التواصل المدفوعة الأجر، ووسائل التواصل المملوكة، ووسائل التواصل المكتسبة).

فوسائل التواصل المكتسبة وسائل نُعدّها مجاناً عن طريق جعل الناس يستخدمونها في التداول اليومي.

إذا تمكنّا من فعل ذلك، نكون قد أنشأنا وسائل تواصل مجانية وضاعفنا ميزانيتنا مرات كثيرة.

تكون وسائل التواصل مجانية كلّما يعيد شخص ما عرضها.

تكمن آلية فعلنا ذلك بإنشاء شيء يريد الناس إعادة عرضه، شيء ممتع أو مفيد.

ثمة اعتقاد بأن الطريقة الوحيدة التي ينتشر بها أي شيء كالنار في الهشيم تكمن في ما يُطلق عليه "وسائل التواصل الرائجة"، وهي: "يوتيوب" و"فيسبوك"، ووسائل التواصل الاجتماعي على الإنترنت.

لكن هذا ليس صحيحاً. في كل يوم، يختفي 99% مما يتم طرحه على الإنترنت.

فالصحيح هو ما كان صحيحاً دائماً، والأشياء التي يحبها الناس تنتشر كالنار في الهشيم.

إذا أردنا معرفة آلية فعل ذلك، فلنلقِ نظرة على بعض التعبيرات التي "باتت رائجة" وانتقلت إلى الاستخدام اليومي. إليك ما يأتي:

"كالمستجير من الرّمضاء بالنار"

"لا تفعل أمراً بعد فوات الأوان"

"اللهمّ نفسي"

"لا تضع الأشياء في غير موضعها"

"الرَّمَد أفضل من العمى"

"الدهر يومان: يوم لك ويوم عليك"

"تستطيع أن تأخذ حصاناً إلى الماء، لكن لن تستطيع أن تجعله يشرب"

يمكننا أن نتفق جميعاً على أن هذه التعبيرات باتت رائجة من دون الحاجة إلى التكنولوجيا.

في الواقع، لقد كتبها رجل وُلد في الوقت الذي كانت تُكتشف فيه أميركا، وتوفي قبل إبحار الأرمادا الإسبانية مباشرة، وقبل ظهور الإنترنت، وقبل اختراع الكهرباء، وفي وقت قريب من ظهور المطبعة الأولى.

كان اسمه جون هِيْوود John Heywood، ولد عام 1497 وتوفي عام 1580.

لم يكن كاتباً مسرحياً شهيراً، مثلما بات شكسبير، بل هو ممثّل في الأساس.

لكنه اعتاد أن يكتب مسرحياته البسيطة من أجل دمج أغنياته ورقصاته وألعاب خفّته.

ففي سجلات بلاط هنري الثامن، تم إدراجه "مطرباً" لقاء 100 شلن كلّ ثلاثة أشهر.

كانت الكتابة مجرد ذريعة للتمثيل، لذلك أبقى الأمر بسيطاً ولافتاً.

فالبسيط واللافت يروقان لعامة الناس. لذلك، ظلت كتاباته رائجة وبقيت متداولة خلال 500 عام.

تحقّق إن كان يمكنك التعرّف إلى هذه الأمثال في شكلها العائد لعام 1542:

"في العجلة الندامة"

"البعيد من العين بعيدٌ من القلب"

"فكِّر جيداً قبل أن تتصرّف"

"ما خابَ مَنْ استشار"

"شحّاذ ويشارط"

"أعرف من أين تُؤكل الكَتِف"

"جزاء الإحسان ردّه"

"أَخبرني بماذا تُفكِّر"

"خلق الله الكون في ستة أيام"

"هنا بيت القصيد"

"أن تصل متأخّراً خيرٌ من ألا تصل على أبداً"

"كلّما زاد عدد الحاضرين، زادت المتعة"

"لا تنشغل بصغائر الأمور"

"هل تستطيع أن تجمع بين الشيء ونقيضه؟"

ربما إذا تمكّنا من إيقاف شغفنا بالتكنولوجيا والتعقيد، يمكننا تعلّم كتابة أشياء من هذا القبيل، أشياء تلقى رواجاً لدى عامة الناس.

إنّـها الأشياء التي تنتشر كالنار في الهشيم بدلاً من الأشياء التي تتبخّر لحظة انطلاقها.

# البروباغندا هي الدعاية

في المدرسة، تعلّمنا جميعاً عن الأرمادا Armada.

ففي عام 1588، حاول أسطول ضخم من السفن الإسبانية غزو إنكلترا.

وكان عليه نقل جيش ضخم من هولندا.

رسا الأسطول الإسباني طوال الليل في كاليه، لكن أرسل الإنكليز سفناً حربية.

كانت هذه السفن معادلة للصواريخ الموجهة: سفن آلية مليئة بالقار المحترق والكبريت والبارود والقطران.

فعصفت بها الرياح والمد والجزر إلى منتصف الأسطول الإسباني الراسي مباشرة.

الأمر الذي كان يخشاه البحارة على متن السفن الخشبية أكثر من أي شيء آخر هو النار. لم يتسنَّ لهم الوقت لرفع مراسيهم، فقصّوا كابلات الإرساء كي يولّوا الأدبار.

وبفعل الرياح، لم يتمكنوا من العودة إلى القناة الإنكليزية، لذلك حاولوا الفرار بمحيط اسكتلندا وأيرلندا. ولكن بعد ذلك هبّت عواصف عاتية.

فلم يستطع الإسبان استخدام المراسي لمنع سفنهم من الارتطام بالصخور، لذلك تعرّض كثيرٌ من سفنهم للحطام والنهب.

قُتل 5 آلاف بحار غرقاً، أو ارتكب الاسكتلنديون والأيرلنديون المحليون مجزرةً بحقّهم.

عادت بقايا الأسطول إلى إسبانيا بصعوبة، معلنةً نهاية القوة البحرية الإسبانية.

وهذا ما تعلّمناه في المدرسة، على أقل تقدير.

لم يعلّمونا ما حدث في عام 1589 اللاحق إطلاقاً.

في المقابل، هذا ما كان الأسطول الإنكليزي يحاول فعله.

حاول الإنكليز غزو إسبانيا بأسطول كبير مثل الأرمادا الإسبانية.

وأتت النتائج مطابقة لما كابده الإسبان.

قارن بين الأرمادتين:

في عام 1588، كان لدى الإسبان 130 سفينة. أمّا الإنكليز، فكان لديهم 150 سفينة في عام 1589.

في عام 1588، كان لدى الإسبان 26 ألف بحار. أمّا الإنكليز، فكان لديهم 23 ألف بحار في عام 1589.

في عام 1588، خسر الإسبان 11 ألف قتيل. أمّا الإنكليز، فخسروا 19 ألف قتيل في عام 1589.

في عام 1588، خسر الإسبان 63 سفينة. أمّا الإنكليز، فخسروا 58 سفينة في عام 1589.

لم نعرف هذا في المدارس على الإطلاق، لأنه ليس جزءاً من التاريخ الإنكليزي.

فالتاريخ بروباغندا في الأساس، وهي كلمة أخرى للتعبير عن الدعاية.

ففي البروباغندا، مثل الدعاية، تريد أن يبدو منتجك جيداً، لذلك لا تذكر سوى النقاط الجيدة، وتتحاشى الإشارة إلى النقاط السيئة.

ولطالما كان الإنكليز بارعين في البروباغندا. فيعرف كل تلميذ أن الانتصارات التاريخية الستة الرئيسية هي: معركة Hastings، وAgincourt، والأرمادا الإسبانية، وWaterloo، وDunkirk، والعَلَمَيْن.

في الواقع، كانت معركتا Hastings وDunkirk خاسرتين.

لكن لم تُدرّسا بوصفهما هزيمتين.

هذا ما علّمنا إياه بِلْ بيرنباك عن الدعاية.

آلية تحويل السلبي إلى إيجابي.

اللافت أيضاً عدم تشهير الإسبان بهزيمة الإنكليز عام 1589، في حين شهّر الإنكليز بهزيمة إسبانيا في العام السابق.

لأن إسبانيا كانت تحكم العالم في ذلك الحين.

في الواقع، كانوا رواد السوق ومعنيين بتنمية السوق فقط، أي التوسع في مناطق جديدة عبر المحيط الأطلسي في العالم الجديد.

كانت إنكلترا مجرد علامة تجارية منافسة، ولم تكن إسبانيا بحاجة إلى التنافس معها من أجل محاولة الحصول على حصة منها.

لكن نظراً إلى أن إنكلترا علامة تجارية أصغر، انصبّ اهتمامها على أخذ حصة من العلامة التجارية الأكبر، وهي: إسبانيا.

فشهّرت إنكلترا بالخسارة الإسبانية عام 1588 ما استطاعت إليه سبيلاً.

وعليه، ارتقت إنكلترا، في أذهان الجميع، إلى مصافّ منافس لروّاد السوق.

وسرعان ما حققت مرادها، وباتت رائدة السوق نفسها في النهاية.
وهذا دليلٌ على أنّ البروباغندا (كما الدعاية) قد تكون أقوى من الحقيقة.

## لحومٌ معلّبة

خلافاً للحرب العالمية الثانية، خيضت الحرب العالمية الأولى في مساحة جغرافية صغيرة جداً.

400 ميل من الخنادق، والطرفان يقصفان بعضهما بعضاً بكلّ ما أُوتيا من قوة.

بعد بضع سنوات، باتت الأرض أشبه بعصيدة عميقة وموحلة ولزجة.

وكان ثمة أسلاك شائكة كثيرة لا يمكنك أن ترى بدايتها من نهايتها.

فلم يكن عجز أي من الطرفين على التقدّم مستغرباً.

اعتقد البريطانيون بأنهم اخترعوا طريقة للتحايل على هذا الأمر: الدبابة.

مقصورة مجنزرة قادرة على التحرّك فوق الوحول والأسلاك الشائكة.

كانت مجرد حجرة معدنية بسيطة وبدائية، وبداخلها محرك.

كان يتطلّب تشغيلها طاقماً مكوناً من تسعة أفراد، وكانت تتحرك ببطء مثل المشي.

سُجّل استخدامها الأوّل في معركة باستشنداليه Passchendaele عام 1917.

كانت دبابة معينة بقيادة النقيب دونلد ريتشاردسون Donald Richardson.

أمّا القيادة، فكان يتولاها نائبه، الملازم جورج هِلْ George Hill.

عندما أصابت القذائف جانب الدبابة، تحطمت قطع معدنية وتطايرت في الهواء مثل شفرات الحلاقة.

أصابت إحداها هِلْ، فسقط فوق دواسة الوقود، وانزلقت الدبابة في حفرة قذيفة وعلقت هناك.

فتح الجندي برادي Brady الباب للخروج ومحاولة تحرير الدبابة العالقة، لكنه قُتل رمياً بالرصاص.

حاول الجندي ترو Trew اللحاق به، لكن أصابته شظايا من داخل الدبابة.

عندما هاجم الألمان، استخدم الطاقم البنادق والمسدسات من خلال الطلّاقات لمقاومتهم.

لقد صدّوا الهجمات الألمانية طوال النهار والليل.

في اليوم اللاحق، أصيب الجندي آرثرز Arthurs بشظيّة من داخل الدبابة.

ثم ألقى ألماني قنبلة يدوية عبر إحدى الطلّاقات، فأطلق النقيب ريتشاردسون النار عليه، وألقى الجندي موري Morrey بالقنبلة خارجاً قبل انفجارها.

صمدوا ليوم ثانٍ. لكنّ البريطانيين، شأنهم شأن الألمان، بدؤوا بقصف الدبابة، لأنهم لا يريدون وقوعها في الأسر.

تطوع الرقيب ميسين Missen للزحف عائداً عبر المنطقة المنزوعة السلاح من أجل إبلاغ البريطانيين عن وجود جنود على قيد الحياة بداخلها.

لم يكن لديهم ماء، لذلك كانوا يشربون الماء من مُبرِّد المحرك في اليوم الثاني.

أُصيب كلٌّ من الجنديّين موري Morrey وبِنْلي Binley بشظايا من داخل الدبابة.

بحلول اليوم الثالث، نفدت ذخيرة الطاقم، ولم يهبّ أحد لنجدتهم، وبات واضحاً أنهم سيضطرون إلى محاولة العودة إلى خطوط قواتهم.

وعليه، بدؤوا تحت جنح الظلام بالزحف عبر الوحل والأسلاك الشائكة والجثث.

وبطريقة مثيرة للدهشة، تمكّن ثمانية من أصل تسعة من أفراد الطاقم من العودة سالمين.

لكن لا شيء من هذا القبيل يشكّل الجزء المفضل لديّ من القصة.

فالجزء المفضل لديّ من القصة هو الاسم الذي أطلقوه على دبابتهم قبل الهجوم.

كان الاسم FRAY BENTOS منقوشاً بأحرف كبيرة على جانب الدبابة.

أمّا الآن، بالنسبة إلى مَنْ لا يعرفون، فكانت Fray Bentos العلامة التجارية للّحوم المعلبة المخصصة للطبقة العاملة: لحم البقر المحفوظ وفطائر اللحم والكلى.

بوصفها لحوماً رخيصة وطويلة الأمد، شكّلت حصص لحوم الجيش الرئيسية أيضاً، وسُميت تيمّناً باسم بلدة فراي بينتوس في الأوروغواي حيث كان معمل التعليب. وما أحببته هو فكاهة عناصر الدبابة.

لم يسموا دبابتهم: النصر أو الحرية أو التحرّر، أو ما نطلق عليه الآن "الغرض من العلامة التجارية".

كانوا يريدون الضحك، لذلك أطلقوا عليها اسم لحوم في علبة، وهو ما كانوا يشعرون به داخل الدبابة.

كانوا يريدون الضحك فقط، الأمر الذي لا يستطيع خبراء التسويق فهمه.

فعامة الناس لا تريد الغرض من العلامة التجارية الطنّانة، بل تريد الضحك.

إنّهم يتجاهلون الغرض من العلامة التجارية الرنّانة، لكنهم يُدخلون الضحك إلى حيواتهم بامتنان.

عندما نضحك، يصير العالم أفضل قليلاً ونحافظ على مقاربتنا الصحيحة له.

قد يكون هذا السبب في أن طاقم FRAY BENTOS بات طاقم الدبابة الحائز أعلى الأوسمة في الحرب برمّتها.

# الجزء الرابع

## البساطة سرّ الذكاء

## التعقيد سرّ الغباء

## الفكرة الجيّدة في حلٍّ من صاحبها

في عام 1879، شرع رجلٌ اسكتلندي يدعى جيمس موري James Murray في تجميع The Oxford English Dictionary **[قاموس أكسفورد]**.

كان المشروع بسيطاً، لكنّه ضخم. إذ يتطلّب إدراج كلّ لفظة باللّغة الإنكليزية.

فالأمر يتخطّى مجرّد إدراج بضعة آلافٍ من الكلمات الأكثر وروداً، فهو يتطلّب تدوين جميع المفردات من دون استثناء، بصرف النظر عن تواتر ورودها في الاستخدام.

كما أنّه يتخطّى شرح معاني المفردات، فهو يتضمّن أصل الكلمة وتاريخ ورود أيّ تعديل على دلالتها.

إنّه مشروعٌ جنوني إلى درجةٍ يصعب فيها استيعابه.

فهو يقضي بقراءة كلّ كتاب باللّغة الإنكليزية، وكلّ كلمة بصرف النظر عن مدى خصوصيتها.

كانت المشكلة تكمن في عدم إمكانية تأمين الطاقة البشرية الهائلة اللّازمة لإنجاز المهمة.

ولهذا السبب، اخترع جيمس موري آلية التعهيد الجماعي في عام 1879.

فطبعَ منشوراً يطلب فيه قرّاء متطوّعين.

ثمّ أرسل المنشور إلى الصحف والمجلّات في بريطانيا وأميركا والمستعمرات الناطقة بالإنكليزيّة.

كما أنّه أرسله إلى متاجر الكتب لوضعه بين الكتب، وعرضه على الطاولات.

طلب من القرّاء تدوين الكلمات، ومعانيها، وأين استُخدمت للمرّة الأولى.

جاءت الردود بالملايين، قرابة ستّة ملايين رد.

استغرق العمل دهراً (سبعين عاماً، إلى أن انتهى). واستغرق الانتهاء من كلّ حرف هجائي بضع سنوات.

أصاب جيمس موري الإحباط. ما هو السبيل إلى إنجاز مثل هذه المهمّة الجنونية؟

لكن، بطريقة مفاجئة، في عام 1881، بدأ يتلقّى ردوداً عبر البريد من الدكتور دبليو سي ماينر W. C. Minor.

كان الطرد الواحد يحتوي المئات من التعاريف، مرفقةً بمعلوماتٍ عن أول استخدامٍ لكل كلمة، ويعود بعضها إلى مئات السنين.

كان حجم العمل مذهلاً من ناحية الوضوح والاهتمام بالتفاصيل.

إنّ إنجاز مثل هذه المهمّة يتطلّب رجلاً غنياً ومثقفاً ومتعلّماً. ليس هذا فحسب، بل يجب أن يتوافر لديه متسع من الوقت أيضاً.

وعلى مرّ السنين، تهافتت الردود من الدكتور ماينر بالآلاف.

في مقدّمة القاموس، عبّر جيمس موري عن امتنانه للدكتور موري، قائلاً:

"لا بدّ لي أن أثمّن العمل الدؤوب الذي قدّمه الدكتور ماينر في تعزيز شرحنا للتاريخ الأدبي للمفردات والعبارات والبنى اللغوية، إذ كان يزودنا أسبوعيّاً بالاقتباسات الإضافية بخصوص الكلمات التي كان يتم التحضير لطباعتها فعلياً".

بحلول عام 1889، كان قد مضى على التواصل بين جيمس موري والدكتور ماينر ثماني سنوات من دون أن يلتقيا فعلياً.

في أحد الأيام، وجّه الدكتور جاستن ويندسر Justin Windsor، أمين مكتبة جامعة هارفارد، ملاحظة إلى جيمس موري، مفادها: "لقد أسعدت العديد من الأميركيين نتيجة للطريقة التي تحدّثت بها عن الدكتور ماينر المسكين في مقدّمة القاموس. إنّها حالة مؤلمة للغاية".

استفسر جيمس موري عن طبيعة المشكلة التي يعانيها هذا الرجل المثقّف والمهذّب.

ذُهل الدكتور ويندسر لدى معرفته بأنّ موري لا يعرف القصة.

وشرح له بأنّ الدكتور ماينر كان مريضاً في مصح Broadmoor للمجرمين المختلّين عقلياً.

وهو أميركي أطلق النار وقتل رجلاً بريئاً في لندن، ظنّاً منه بأنّه أحد أفراد عصابةٍ تبعته ودخلت إليه من خلال ألواح الأرضية الخشبية خلال الليل واعتدت عليه جنسياً.

كان الدكتور ماينر مختلاً تماماً.

توضّح أنّ جنونه بالتحديد قد جعله ملائماً تماماً للعمل على هذا المشروع.

كان مهذّباً ومثقفاً ومهووساً بالمهمة بصورةٍ راسخةٍ، إضافة إلى امتلاكه الوقت اللازم للمهمة.

وبما أنّه كان يتقاضى معاشاً تقاعدياً من الجيش الأميركي، وليس هناك ما يمكنه أن يُنفق المال عليه، حوّل زنزانته إلى مكتبة تحتوي جميع الكتب باللغة الإنكليزية.

استحوذت القراءة وتدوين الرموز اللغوية على كل دقيقة من وقته.

إلى أن أصبح القاموس محور حياته.

من المرجّح أن المشروع الجنوني لم يكن ليكتمل لولا مساهمته المجنونة.

ومع ذلك، لو كان جيمس موري يعرف قصّة الدكتور ماينر، لكان من المحتمل أن يرفض تلقّي المساعدة منه.

من المحتمل أنّ موري لم يكن ليسمح لشخصٍ مجنونٍ أن يقترب حتّى من مشروع أكاديمي كهذا.

وفي كلتا الحالتين، كان من الممكن ألّا يكون هناك قاموس أكسفورد اليوم.

وهذا يثبت شيئاً تعلّمته باكراً في بداية مسيرتي المهنيّة.

في إنكلترا، غالباً ما تستهوينا اللكنة المنمّقة أو الألقاب الوظيفية الراقية.

لكنّ نوعية الفكرة لا تعتمد على المصدر، سواء كان هذا المصدر خبيراً إستراتيجياً، أو مبدعاً، أو خبير تسويق.

يجب الحكم على الفكرة بحدّ ذاتها، وليس بناءً على مصدرها.

فالفكرة الجيدة في حلٍّ من صاحبها.

# يمكن لأيّ أحمق أن يعقّد الأمور

في عام 1968، كان الطبيب الأميركي الشاب ديفيد نالن David Nalin يعمل في بنغلادش، حيث كانت موجة أخرى من وباء الكوليرا تفتك بأرواح عشرات الآلاف من البشر.

إنّ الإسهال هو العارض الأساسي لمرض الكوليرا.

ويعدّ التجفاف السبب الرئيسي للوفاة بالنسبة إلى المصابين بالكوليرا.

كما أنّ العلاج الوحيد المعروف للتخلّص من التجفاف هو التسريب الوريدي، وذلك للتعويض عن فقد السوائل.

كان هذا حلّاً جيداً في مستشفيات المدن، لكنّ غالبية الناس كانت تموت في المناطق الريفية.

ولم تكن إمكانية الوصول إلى العلاج بالتسريب الوريدي متاحة أمام سكان القرى.

تجلّت للطبيب ديفيد نالن ما أسماها فكرة ملهمة.

يعدّ التسريب الوريدي الطريقة الوحيدة للتعويض عن فقد السوائل، وفي حال عدم توافره ستدخل السوائل الجسم من جهة، وتخرج مباشرة من الطرف الآخر.

لكن ربّما كان هناك طريقة أخرى.

كان يعرف بأنّ الأملاح تساعد على حبس السوائل لكنّ المشكلة تكمن في عدم امتصاص الجسم للأملاح.

وهذا ما جعله يغيّر محور تركيزه.

فأصبح السؤال الذي يُطرَح: ما العنصر الذي يساعد الجسد على امتصاص الأملاح؟

وجد أنّ الغلوكوز سيساعد الجسد على امتصاص الأملاح.

بدأت تتشكّل في ذهنه الآن نواة لصيغة طبية: يساعد السكّر على امتصاص الأملاح، وتساعد الأملاح على امتصاص السوائل.

وفي خيمةٍ في وسط غابة، بدأ العمل على تحديد النسب المطلوبة بالتعاون مع زميله الدكتور ريتشارد كاش Richard Cash.

وعن طريق التجربة والخطأ، تمكّنا من تحديد النسب الملائمة. وكانت على الشكل الآتي: يُضاف نصفُ ملعقة صغيرة من الملح، وست ملاعق صغيرة من السكر إلى لترٍ من الماء النظيف.

جُرّبت هذه التركيبة في الخيمة التي نصباها في الغابة ونجحت، وبدآ بإنقاذ الأرواح.

كانت النسب صحيحةً. لكنّ عبارة "ملعقة صغيرة" لم تكن تعني شيئاً بالنسبة إلى القرويين.

كانوا بحاجةٍ إلى لغةٍ يفهمها الجميع.

ولذلك، قرّروا تبسيط الأمر: رشّة من الملح تضاف إلى حفنة من السّكر، وتمزجان في إبريقٍ من الماء المغليّ.

حتى إن لم يكن القرويّون يعرفون معنى عبارة "ملعقة صغيرة"، فالجميع يعرفون ما تعنيه "رشّة" و"حفنة".

وهكذا بدأت هذه التركيبة تنقذ أرواح الناس في القرى النائية.

وقد نجحت إلى حدٍّ كبير. فبين عامَي 1993 و1994، كانت كلّ رسالةٍ بريديّةٍ تُرسل من خلال مكتب بريد بنغلادش تحمل قافيةً بهذا الخصوص.

وتقول القافية بعد ترجمتها إلى الإنكليزية: "مقدار باينت من الماء النظيف، وحفنة من السكر، ورشّة ملح، كفيلة بالقضاء على الوباء نهائياً".

منذ اكتشافها، أصبحت تُعرف باسم العلاج بالإماهة الفموية (ORT).

جاء في مجلّة *Lancet* عن ORT ما يأتي: "منذ اعتماد هذا التدخّل الرخيص من ناحية التكاليف وسهولة التطبيق، انخفض منسوب الوفيات بين الأطفال الذين يعانون من آفات الإسهال الحادّة من 5 إلى 1.3 مليون حالة وفاة في العالم سنوياً. كما أُنقذت حياة ما يزيد على 50 مليوناً خلال الأربعين عاماً المنصرمة نتيجةً لاستخدام طريقة ORT".

وفي عام 1987، قالت منظمة اليونيسف: "لم يسبق لاكتشاف طبي آخر في القرن العشرين أن أنقذ هذا العدد من الأرواح خلال مدّة قصيرةٍ وبتكلفةٍ زهيدةٍ كهذه".

وقال الصحافي جيرمي لورانس Jeremy Laurance: "ما هو العلاج الذي تسبّب في إنقاذ حياة أكبر عددٍ من البشر يمكن لأيّ أحدٍ تحضيره في مطبخ منزله، أو غرفة نومه الخلفية، أو في كوخٍ في إحدى القرى، أو في مسكنٍ مصنوعٍ من أغصان الأشجار؟ الإجابة هي: ست ملاعق صغيرة من السّكر، ونصف ملعقة صغيرة من الملح، ولتر من الماء. اخلط المقادير واشربها. لا يتطلّب العلاج أيّ معدّاتٍ تخصّصية، كما يعتمد على موادّ بطيئة العطب تتوافر بكثرةٍ في جميع الأوقات والمناطق، ويمكن تحضير كمّيات مختلفة منه كما تقتضي الحاجة؛ إنّه العلاج المثالي".

عبّر الدكتور ريتشارد كاش، زميل الدكتور ديفيد نالن، عن الأمر بصورةٍ مختلفة.

لقد عبّر عنه بصورةٍ يمكننا جميعاً أن نتعلّم منها.

شيءٌ يناقض معتقدات معظمنا في مجال عملنا.

شيءٌ يُشعِر معظمنا بالتهديد.

لكنّه يحمل السر الذي يفصل بين الاعتيادي والألمعي.

قال الدكتور ريتشارد: ”في الحقيقة، إنّ تبسيط الأمور أصعب من تعقيدها بكثير“.

# الخمر يكشف ما في النفوس

دارت ملاسنة غاضبة بين دونالد ترامب Donald Trump ورئيس الوزراء الكندي.

كان جاستن ترودو Justin Trudeau منزعجاً من ترامب لأنه رفع التعرفة على البضائع المصنوعة من الفولاذ الصلب المستورد.

أجاب ترامب قائلاً: "حسناً، أنتم من أحرق البيت الأبيض".

لكنّ هذا ليس صحيحاً.

بالفعل، أُحرق البيت الأبيض في عام 1814.

لكنّ الفاعل لم يكن كندا. في الواقع، عام 1814، لم تكن دولةُ كندا قد نشأت بعد.

في الحقيقة، إنّ البريطانيين هم من أحرقوا البيت الأبيض ومبنى الكابيتول ومعظم مناطق واشنطن العاصمة.

وجاء ذلك ردّاً على الغزو الأميركي السابق على مدينة يورك قرب تورنتو وإحراقها.

بعد مضي ثلاثة أسابيع على إحراقهم واشنطن، هاجم البريطانيون مدينة بالتيمور.

أرسلوا أسطولاً بحرياً إلى خليج تشيسابيك، حيث كان حصن ماك هنري Fort McHenry العائق الوحيد الذي يقف في وجههم.

على متن سفينة القيادة البريطانية، وقف الشاعر الأميركي فرانسيس سكوت كي Francis Scott Key يراقب الحدث.

وقد كتب كلمات النشيد الوطني الأميركي من وحي تلك المعركة.

رفض جورج آرمستيد George Armistead، المسؤول العسكري عن قيادة حصن ماك هنري، الاستسلام.

على إثرها، صبّ الأسطول البريطاني جام غضبه على الحصن، إذ قدّر آرمستيد إطلاق ما يتراوح بين 1500 إلى 1800 قذيفة وصاروخ.

طوال الليل، تحوّل الحصن تدريجياً إلى حطام. وكما كتب فرانسيس سكوت كي لاحقاً:

"ووهج الصواريخ الأحمر،

وانفجار القنابل في الجو".

ولكن في الصباح، بعد أن انقشع دخان المعركة، كان العلم الأميركي ما يزال يرفرف فوق القلعة.

لم يستسلم حصن ماك هنري، فاستدار الأسطول البحري وأبحر مبتعداً.

تأثّر الشاعر سكوت كي إلى حدٍّ كبير، ونظم الأبيات الافتتاحية التي يعرفها الجميع:

"قل أيمكنك أن ترى، مع أول ضوء الفجر..."

ثمّ نظم قصيدة وطنيّة مؤثّرة.

ولكي يجعلها تأسر مخيّلة العامة (أي ليجعلها "تنتشر كالنار في الهشيم" بلغة اليوم)، كان عليه تحويلها إلى لحنٍ يستطيع الجميع ترديده.

كان عليه أن يجد لها لحناً.

في ذاك الوقت، كان اللّحن الرائج الذي يردّده الجميع هو "The Anacreon Song" [أنشودة أناكريون].

إنّها أنشودة خمرٍ احتفالية إنكليزية، من تأليف جون ستافورد سميث John Stafford Smith عام 1770.

فقد عُدّت النشيد الرسمي لجمعية الأناكريونيين Anacreontic Society، المكرّسة لتخليد ذكرى الفيلسوف الإغريقي الذي تغنّى بمتع الحب والخمر.

وكانت حانة The Crown and Anchor في شارع ستراند مقرّ الاجتماعات الأساسي لأعضاء الجمعية.

وبما أنّها أنشودة خمرٍ احتفالية، كانت ملائمةً تماماً لينشدها الجميع معاً.

وعلى وجه التحديد، اللازمة الحماسيّة في نهاية الأغنية.

اللّازمة التي تقول في النسخة الإنكليزية الأصلية:

"وهناك سنتعلّم مع الندامى كيف نجمع

بين حبّ فينوس وخمرة باخوس".

التي أصبحت بالنسخة الأميركية:

"قل ألا تزال هذه الراية الموشّحة بالنجوم تخفق،

فوق أرض الأحرار وموطن الشجعان؟"

وهذا أكثر ما يعجبني في الأمر.

بإمكانك كتابة كلمات طنّانة وشاعرية بقدر ما تشاء.

ولكن إن أردت لها أن تأسر جمهور العامة، فعليك أن تبحث عن الشيء الذي سينجح مع العامة.

وهذا الشيء هو الموسيقا، أو الطّرف، أو الحكايات، التي يمكن للجميع أن يشاركوها في إحدى الحانات.

وليس في مجلسٍ حواري جامعي، أو نادٍ سينمائي في إحدى المدارس الفنية.

فمن دون ذاك اللّحن البسيط والآسر، أي أنشودة الخمر الاحتفالية تلك، لما كان العديد منا قد سمع بقصيدة فرانسيس سكوت كي.

وبالتأكيد لم تكن لتصبح النشيد الوطني لأقوى دولةٍ في العالم.

# الوضوح في الإيجاز

في هذه الأيام، يبدو أن لا أحد يستطيع الإجابة بـ"نعم" أو "لا".

على سبيل المثال، تابع أيّ مقابلة تلفزيونية مع أحد السياسيين.

أو اقرأ مقابلة مع مدير تنفيذي لإحدى شركات الإعلان ضمن حملة إعلانية.

اجلس في أيّ اجتماع، أو اقرأ أيّ إحاطة عن مشروع ما.

ستكتشف بأنّ مهمّتهم الأساسية هي استخدام أكبر عدد من الكلمات للتعبير عن لا شيء.

والسؤال هو: هل يمكننا الإجابة بكلمة واحدة؟

في عام 1944، كان الجنرال ماكولف McAuliffe قائداً للفرقة المجوقلة 101 اقتحام جوّي.

خاطر هتلر حينذاك بمقامرة أخيرة، فزجّ بكلّ ما يملك في المعركة، مرسلاً قوّةً هائلة لمحاصرة الفرقة 101 المجوقلة في مدينة باستون الصغيرة.

وبما أنّها وحدة محمولة جوّاً، كانت الفرقة 101 تتميّز بتصفيحها الخفيف، فيما كان الألمان يستخدمون دبابات النمر الحديثة Tiger التي تزن الواحدة منها 50 طنّاً.

في 22 كانون الأول/ ديسمبر، أرسل الجنرال فون ليتفتز von Luttwitz أربعة رجال، يحملون راية بيضاء، بهدف توجيه إنذارٍ نهائي إلى نظيره الأميركي، جاء فيه:

"إلى قائد القوات الأميركية في مدينة باستون المحاصرة.

إنّ مجريات الحرب تتغيّر. هذه المرّة، طوّقت الوحدات الألمانية المصفّحة والقوية القوات الأميركية المتمركزة في مدينة باستون ومحيطها.

وقد عبرت وحدات ألمانية إضافية نهر أور قرب مدينة أورتوفيل Ortheuville، واستولت على مدينة مارش، ووصلت إلى سانت هوبرت بالمرور عبر Hompre–Sibret–Tillet.

والآن، أمست مدينة ليبرامون Libramont في قبضة الجيش الألماني.

لم يبق أمامكم سوى سبيلٍ وحيد لإنقاذ القوّات الأميركية المحاصرة من الإبادة الشاملة، وهي الاستسلام المشرّف وتسليم المدينة المحاصرة.

ستمنحون ساعتين للتفكير في الأمر، بدءاً من لحظة إصدار هذه المذكّرة.

في حال قرّرتم رفض هذا الاقتراح، فإنّ كتيبة المدفعية الألمانية مدعومةً بست كتائب مضادة للطيران على أهبة الاستعداد لإبادة القوّات الأميركية في باستون ومحيطها.

سيصدر الأمر بالبدء بإطلاق النار بعد انتهاء مهلة الساعتين مباشرةً.

إنّ الخسائر الفادحة بين المدنيين التي سيتسبّب فيها القصف المدفعي لا تتماهى مع الإنسانية الأميركية المعهودة.

قائد القوات الألمانية"

فكّر الجنرال مكولف في الأمر، وأرسل ردّه إلى القائد الألماني، الذي تضمّن الآتي:

"إلى القائد الألماني.

**معتوه!**

القائد الأميركي"

152 كلمة من القائد الألماني قابلتها كلمة واحدة من نظيره الأميركي.

كان مكولف يعي بأنّ عدد الكلمات لن يغيّر شيئاً من المعادلة، ففي النهاية إمّا الاستسلام وإمّا القتال.

فبدأ القتال من المذكّرة نفسها. دعنا من الشكليات، إن كان علينا البدء بقتل بعضنا بعضاً، فلنباشر من دون أيّ مقدّمات.

لكنّ تلك الكلمة الوحيدة ألهبت حماسة قوّاته، فهي جلّ ما كانوا يودّون سماعه.

الأمر المثير للاهتمام هو ما قاله المساعد الشخصي للجنرال مكولف لاحقاً: "إنّ الجنرال ماك هو الجنرال الوحيد الذي عرفته ولم يلجأ إلى استخدام اللّغة البذيئة".

ولهذا السبب، تمكّنت الصحف في الولايات المتحدة الأميركية من نشرها، إذ أسهمت في رفع المعنويات عن طريق إبراز الروح القتالية الجدّية للجندي الأميركي.

ولم يتمكّن الألمان من الاستيلاء على باستون إطلاقاً.

لطالما عرفت أنّ عدد الكلمات المستخدمة يتناسب عكساً مع مقدار الأفعال.

إنّ أصل كلمة "إحاطة"، كدلالة على الكلام المقتضب والبليغ، يعود إلى لاكونيا، في منطقة أسبرطة.

لطالما كان الأسبارطيّون ميّالين إلى الأفعال أكثر من الأقوال.

عندما خضعت معظم المدن اليونانية المستقلّة للملك المقدوني فيليب الثاني، أرسل رسالة إلى أسبرطة، مفادها:

"لو انتصرت بهذه الحرب، ستصبحون عبيداً إلى الأبد. أنصحكم بالاستسلام دونما أيّ تأخير، لأنني إذا أحضرت جيشي إلى أرضكم هذه، فسأدمّر مزارعكم، وأذبح شعبكم، وأمحو مدينتكم عن

وجه الأرض**".**

أرسل الأسبرطيّون ردّهم بكلمة واحدة:

"لو"

لم يتمكّن الملك فيليب الثاني من دخول أسبرطة إطلاقاً.

# أكمل قراءة كانط

طوال خمسين عاماً، كان البروفيسور سيدني مورغنبيسر Sidney Morgenbesser أستاذاً في الفلسفة في جامعة كولومبيا.

ولهذا، لم يكن بوسعه منع نفسه من تحويل أيّ حديث عادي إلى نقاش فلسفي.

وذات مساء، كان يصعد الدرج خارجاً من مترو الأنفاق، وقد شرع في إشعال غليونه.

طلب منه أحد أفراد شرطة نيويورك الكفّ عن ذلك، فالتدخين ممنوع في محطة المترو.

كان معظمنا ليقول "آسف حضرة الشّرطي"، وينتظر إلى أن يخرج من المحطة.

لكنّ مورغنبيسر قال: "لست في محطة المترو، أنا أخرج الآن من محطة المترو وقد أصبحت عملياً على مستوى الشارع".

لا تحبّذ شرطة نيويورك أن يجادلها أحد.

فقال الشرطي: "أخبرتك ألّا تشعل الغليون قبل وصولك إلى ممرّ المشاة".

فأجاب مورغنبيسر، قائلاً: "وما الضير في ذلك؟ أنا على مسافة بضع خطواتٍ فقط من ممرّ المشاة"

قال الشرطي: "لأنني لو سمحت لك بفعل ذلك، سيتوجّب عليّ أن أسمح للجميع".

فأجاب مورغنبيسر، قائلاً: "ومن تظنّ نفسك، كانط Kant؟"

الآن، لو كانت هذه العبارة قد قيلت في أحد الصفوف التي يدرّسها مورغنبيسر، ستُفهم هذه الحروف الأربعة كدلالةٍ على اسم أحد الفلاسفة الألمان المشهورين في القرن الثامن عشر.

لكنّ المُخاطب شرطيٌ في أحد شوارع مدينة نيويورك، وقد فهم هذه الحروف الأربعة بصورة مختلفة تماماً.

ما سمعه كان إهانة واضحة وضوح الشمس.

قيّد الشرطيُّ يدَي مورغنبيسر بالأصفاد، واقتاده إلى قسم الشرطة، وأودعه الزنزانة.

استغلّ مورغنبيسر المكالمة الهاتفيّة الوحيدة التي يُسمح له بإجرائها للاتصال بزميلٍ له من قسم الفلسفة.

هرع زميله إلى قسم الشرطة ليشرح للشرطي الذي قام باعتقاله وللرقيب المسؤول من يكون إيمانويل كانط، وأنّ الملاحظة التي أبداها البروفيسور هي إشارة إلى مبدأ "الحتمية المطلقة" لدى

كانط.

يُعرّف كانط مفهوم الحتمية المطلقة على الشكل التالي: "تصرّف بطريقة تريد فيها للقاعدة الأخلاقية لسلوكك أن تصبح قانوناً عالمياً".

وهذا يعني، تصرّف كما ترغب أن يتصرّف الجميع.

على سبيل المثال، إذا كان مقبولاً بالنسبة إليك أن ترمي الأوساخ في أيّ مكان، فعليك أن تعتقد بأنّه من المقبول أن يرمي الآخرون الأوساخ في أيّ مكان أيضاً.

وفي كلتا الحالتين، سيمتلئ المكان بالأوساخ، لأنّ هذا ما ينطوي عليه سلوكك.

وإن كنت تعتقد بعدم وجوب وجود الأوساخ في كلّ مكان، فعندها ستكون شخصياً ملزماً أخلاقياً بعدم رمي الأوساخ في المكان إطلاقاً.

فلا يمكن أن يكون هناك قاعدةٌ تنطبق عليك، وأخرى تنطبق على الآخرين.

وهذا ما ينطوي عليه مبدأ الحتمية المطلقة لدى كانط.

إنّ إجابة مورغنبيسر "ومن تظنّ نفسك، كانط؟" جاءت نتيجة للملاحظة التي قالها الشرطي: "لو سمحت لك بفعل ذلك، سيتوجّب عليّ أن أسمح للجميع".

كان مورغنبيسر يستفسر من الشرطي إن كان يعتقد بأنّه يطبّق مبدأ الحتمية المطلقة الذي أرساه كانط.

لكن الشارع، خارج محطة مترو الأنفاق، ليس المكان الأمثل للبدء بنقاشٍ فلسفي تخصّصي مع أحد أفراد شرطة مدينة نيويورك.

وهذا هو الخطأ الذي ارتكبه مورغنبيسر، فهو لم يكن على خطأ، لكنّ ما فعله لم يكن ملائماً.

وهذه مشكلة التواصل في غالبية الأحيان.

فنحن لا نأخذ السياق بعين الاعتبار، ونتحدّث كأننا دائماً في ظروف مثالية.

نحن نصنع إعلانات مصمّمة لتبدو جيدة لدى عرضها على الطاولة أو على جدار غرفة مجلس الإدارة، أو في حفل توزيع جوائز D&AD Annual السنوي، أو لدى عرضها على الشاشة أثناء عروض تقديم الجوائز.

لكننا لا نفكّر كيف ستبدو في العالم الحقيقي، حيث الناس منشغلون في فعل أشياء أخرى، أو بالعمل على كمبيوتراتهم المحمولة، أو هواتف iPhone الخاصة بهم، أو بقيادة سياراتهم، أو التنقّل سيراً من مكان إلى آخر.

إننا نستخدم إعلاناً مدّته 30 ثانية مخصّصاً لفاصل إعلاني تلفزيوني، ونعرضه قبل بدء الفيديو على اليوتيوب.

ونحن لا نتحقّق من حقيقة تفكير الناس قبل أن نبدأ بالتحدّث إليهم.

وهذا يفسّر حقيقة أنّ الناس يتذكّرون 4% فقط من الإعلانات بصورةٍ إيجابيةٍ، و7% فقط بصورةٍ سلبية، فيما تمرّ النسبة الهائلة من هذه الإعلانات، أي 89%، من دون أن يتذكّرها أو يلاحظَها أحد.

والسبب في ذلك يعود إلى أنّنا نهتمّ لما يدور في عالمنا فقط.

وكما قال بوب ليفنسون Bob Levenson: "يتجاهل معظم الناس الإعلانات لأنّ الإعلانات تتجاهل معظم الناس".

## تخيّل أنك تتحدّث إلى عامة الناس

يشعر البريطانيون بالحرج إن تحدّثوا كما يتحدّث عامّة الناس، ويعتقدون بأنّ هذا الأسلوب في الحديث مبتذل ومتكلّف.

كما أنّهم يحبّذون إبراز ذكائهم عن طريق استخدام مفرداتٍ طويلةٍ ومعقّدة.

لكنّني تلقّيت تدريبي في نيويورك، والأميركيون لا يشعرون بالحرج من ذلك، بل على العكس تماماً.

فهم يعتقدون بأنّه يتوجب عليهم التحدّث مثل عامة الناس، فهذه الطريقة في الحديث مقنعة أكثر.

إذاً، بإمكانك القول إنّ بريطانيا تطمح إلى أن تصبح من ذوي الياقات البيضاء، فيما تطمح الولايات المتحدة إلى أن تصبح من ذوي الياقات الزرقاء.

خير مثال على ذلك عندما كانت بريطانيا منخرطةً في الحرب، فيما أميركا على الحياد.

كان معظم الأميركيين يرغبون في عدم الانخراط في الحرب.

وافقت الولايات المتحدة على بيع الأسلحة لبريطانيا، ولكنّها توقّفت عند هذا الحد.

كان الرئيس روزفلت Roosevelt متعاطفاً مع بريطانيا، ولكن كان عليه توخّي الحذر.

في عام 1940، شرح تشرشل Churchill للأميركيين أنّه لم يعد بمقدور بريطانيا شراء الأسلحة بعد الآن.

أرسل تشرشل رسالةً إلى روزفلت يقول فيها:

"اقتربت اللحظة التي سنصبح فيها عاجزين عن دفع المال لقاء شحنات السفن والإمدادات الأخرى. في الوقت الذي نعتزم فيه فعل ما بوسعنا، ولن نتوانى عن بذل التضحيات بهدف الوفاء بالدفع خلال مرحلة التبادل، أعتقد بأنّك توافقني الرأي أنّه من غير الصواب من ناحية المبدأ، ومن ثمّ من غير المفيد لكلا البلدين، أن يتمّ تجريد بريطانيا من أصولها القابلة للبيع كافة في خضمّ هذا الصراع، فنخرج مفلسين تماماً بعد أن سطّرنا النصر بدمائنا، وأنقذنا الحضارة، وأعطينا الوقت للولايات المتحدة للتسلح تسلّحاً كاملاً في مواجهة جميع الاحتمالات. مثل هذا المسار لن يصبّ في مصلحة بلدينا الأخلاقية أو الاقتصادية".

كانت لغة الرسالة طنّانة كالعادة، فهي نموذج عن اللّغة التي يشعر السياسيون بضرورة استخدامها.

ردّ روزفلت على الرسالة بلغةٍ مشابهة:

"ليس هناك أدنى شكّ في نفوس الغالبية الساحقة من الأميركيين بأن السبيل الأمثل للدفاع عن الولايات المتحدة الأميركية حالياً يتمثّل في نجاح بريطانيا في الدفاع عن نفسها، وبأنّه من المهم بالنسبة إلينا، انطلاقاً من مصلحتنا الدفاعية الصرفة، وبصرف النظر عن اهتمامنا التاريخي والحالي في الحفاظ على الديموقراطية في العالم بأسره، أن نفعل ما بوسعنا لمساعدة الإمبراطورية البريطانية في الدفاع عن نفسها".

لم يكن باستطاعة روزفلت "منح" بريطانيا الدعم العسكري بهذه البساطة، وكان عليه البحث عن طريقة أخرى.

اقترح روزفلت تسويةً تقضي بأن "تقترض" بريطانيا الأسلحة التي تحتاج إليها، وأن تردّها، أو تدفع ثمنها، بعد انتهاء الحرب.

لم يسبق لمثل هذا الأمر أن حدث سابقاً، ولم يكن هناك أيّ سابقةٍ قانونيةٍ له.

وستكون عملية عرض قانون "الإعارة والتأجير" على الحكومة الأميركية أمراً مثيراً للجدل وغايةً في التعقيد.

ولذلك، لم يلجأ روزفلت إلى استخدام لغة طنّانةٍ ومتكلّفةٍ، بل تحدّث كما يتحدّث إلى عامة الناس. فقال:

"لنفترض أنّ منزل أحد الجيران يحترق، ولديّ خرطوم مياه لسقاية الحديقة. فإذا استطاع جاري استعارة الخرطوم ووصله بصنبور المياه في منزله، فمن الممكن أن أكون قد ساعدته في إخماد النيران. والآن ما الذي يتوجّب عليّ فعله؟ لن أقول له: 'لقد كلّفني هذا الخرطوم 15 دولاراً، وعليك أن تدفع لي ثمنه'، فأنا لا أريد 15 دولاراً، بل استعادة الخرطوم بمجرّد أن يخمد الحريق. فإذا نجا من الحريق دون أن يصيبه أيّ ضرر، سيعيده إلي ويشكرني جدّاً لأنني سمحت له باستخدامه. ولكن لو افترضنا أنّ الخرطوم قد تضرّر، وامتلأ بالثقوب بفعل النيران، عندها لن يكون هناك أيّ مجاملات بهذا الخصوص، وسأقول له: 'كان من دواعي سروري أن أعيرك ذلك الخرطوم، وكما أرى، لا يمكنني استخدامه بعد الآن، فهو متضرّرٌ بالكامل'. سيقول عندها: 'حسناً، سأعطيك واحداً جديداً عوضاً عنه'. الآن، إذا حصلت على خرطومٍ جديدٍ عوضاً عن خرطومي القديم، فستكون الأمور على خير ما يرام".

تحدّث روزفلت بلغةٍ يصفها البريطانيون بالمبتذلة والمُتكلّفة.

لكن قانون الإعارة والتأجير أُقرّ بغالبية 317 صوتاً مقابل 17، وأعارت الولايات المتحدة الأميركية ما قيمته 50 مليون من المساعدات العسكرية لبريطانيا (أي ما يعادل 700 مليار دولار في يومنا هذا).

وذلك لأنّ روزفلت تحدّث بلغة الإنسان العادي، عوضاً عن استخدام اللغة المنمّقة.

وهذه هي العبرة التي يمكن أن نستقيها من فرانكلين دي روزفلت Franklin D. Roosevelt في عالم الإعلانات.

هذه هي الطريقة التي ينبغي لنا مخاطبة الناس بها.

وهذا ما كان بِل بيرنباك يعنيه بقوله: "حقائق إنسانية بسيطة وعالمية".

# صناعة الوهم

في كتاب *Winnie–the–Pooh* [الدبدوب ويني ذا بو]، يلاحظ الخنزير بيغليت Piglet والدبدوب بو Pooh آثار أقدام على الثلج.

ويقرّران أنّها آثار أقدام حيوان ووزل Woozle.

وبما أنّه لم يسبق لأحدٍ أن رأى ووزل من قبل، بدآ باقتفاء الآثار.

تتبّعا الآثار عبر الغابة الصغيرة واكتشفا أنّها قد تضاعفت.

كان ذلك مفاجئاً. لا بدّ من وجود بضعة حيوانات ووزل إذاً.

استمرّا بتتبّع الآثار عبر الغابة الصغيرة، إلى أن شاهدا أنّ الآثار قد تضاعفت مرّةً أخرى.

أمرٌ زاد من حماسة بيغلت وبو.

استمرّا بتتبّع الآثار عبر الغابة الصغيرة، واكتشفا أنّ الآثار قد تزايدت أيضاً.

وهنا يظهر كريستوفر روبنز Christopher Robins، فيطلعانه على الأخبار بلهفة شديدة.

يخبرهما كريستوفر روبنز بأنّهما كانا يسيران في دوائر، وأنّ الآثار التي كانا يتبعانها ليست سوى آثار أقدامهما.

في كلّ مرّةٍ كانا يسيران حول الغابة، كانت الآثار الجديدة تلتقي مع الآثار السابقة. أي أنّ الووزل غير موجود في الواقع.

تُعرف هذه الظاهرة في عالم النشر بـ"تأثير الووزل" Woozle effect، أو "التحيّز في النشر".

عندما يرغب صحافي في كتابة قصّة، يبحث عبر الشبكة عن موادَّ نُشرت سابقاً.

فيبدأ بالكتابة، مفترضاً أنّه يعبّر عن الحقيقة.

عندما يرى صحافي آخر أنّ المادّة قد نُشرت من مصدرين مختلفين، من الطبيعي أن يفترض أنّها حقيقة.

وعندما يجدها الصحافي الثالث منشورة من ثلاثة مصادر مختلفة، سيعتقد بأنّها حقيقة لا تقبل الشك، وهكذا دواليك.

لقد مررت بهذه التجربة شخصياً.

منذ سنواتٍ طوال، عندما كنت في بداية مسيرتي، أجريت مقابلتي الأولى مع صحافي يعمل في مجال الإعلان التجاري.

اقتبست خلال المقابلة من كثيرين كنت معجباً بهم: بدءاً من بِل بيرنباك وانتهاءً ببوذا.

افترض الصحافي أنني بوذي ونشر المعلومة.

بعد ذلك بوقت قصير، قرأ صحافي آخر المقالة وكتب أنني بوذي، رغم أنّه لم يتحدث إليّ إطلاقاً.

ثم كرّر صحافيون آخرون ذلك، حتّى أصبح الأمر حقيقة.

لم يكلّف أحدٌ منهم نفسه أن يسألني إن كنت بوذياً أو لا، فبالنسبة إليهم الأمر حقيقيّ لأنّه نُشر من قِبل عدّة مصادر.

وهذه الظاهرة ليست جديدة.

في الصين القديمة، كانت تُعرف بظاهرة "تترسّخ الشائعات بالتداول".

في حقبة الدول المتحاربة (475-221) Warring States قبل الميلاد، أراد بونغ كونغ Pong Cong أن يحذّر الإمبراطور كي لا يستمع إلى الشائعات التي تُطلَق عنه.

فطلب منه أن ينظر من الشرفة إلى الشارع المزدحم في الأسفل.

وقال: "لو جاءك رجلٌ وأخبرك بأنّ هناك نَمِراً في الشارع، هل ستصدّقه؟"

فقال الإمبراطور: "انظر كم الناس هادئون في الشارع، بالتّأكيد لن أصدّقه".

فتابع بونغ كونغ قائلاً: "ماذا لو جاءك رجلان وقالا إنّ هناك نَمِراً في الشارع؟"

قال الإمبراطور: "إممم، من الممكن عندها أن أفكّر في الأمر".

فقال بونغ كونغ: "وماذا لو جاءك ثلاثة رجال وقالوا لك إنّ هناك نَمِراً في الشارع؟"

فأجاب الإمبراطور قائلاً: "ثلاثة رجال، نعم، عندها سيتوجّب عليّ تصديقهم بالتأكيد".

عندها قال بونغ كونغ: "إذاً، حتّى إن كان ذلك يتناقض مع ما تراه بأمّ عينيك، ستصدّق أنّ هناك نَمِراً عندما يخبرك ثلاثةُ رجال بذلك؟"

عندئذٍ، فهم الإمبراطور المغزى.

هكذا يفكّر معظم الناس.

فنحن لا نبحث عن الحقائق، بل عن الإجماع.

ونحن لا نعود إلى البدايات لنتوقّف عند الأمور بأنفسنا.

ببساطة تامة، نحن نبدأ بما يعتقده غالبية الناس في الوقت الراهن، ونبني عليه.

ولا نعتقد بأننا نتبع القطيع.

وهذا أشبه بالعيش كقطعان القوارض.

وبالمناسبة، إنّ الخرافة السائدة حول القوارض ليست صحيحة. فقد اختلقها والت ديزني ليصنع منها فيلماً.

لكنّها تكرّرت مرّاتٍ عدّةً إلى درجة أنّ الجميع بات يصدّقها.

# الكلمات نفسها بلغة مختلفة

في عام 1951، أثناء الحرب الكورية، حاول 30 ألف جندي صيني الاستيلاء على مدينة سيول Seoul.

هاجموا المدينة من جهة نهر إمجن على شكل "موجة بشرية".

كانوا يعتقدون بأنّ النصر سيُكتب لهم لا محالة نتيجةً لعامل العدد، بصرف النظر عن عدد الذين سيموتون أثناء الهجوم.

لم يكن الصينيون يكترثون لأعداد القتلى، فهم يمتلكون أعداداً إضافية كبيرة من الجنود.

كان هناك 600 جندي بريطاني من فرقة غلوستر Gloucester يدافعون عن أحد المرتفعات.

ضمن قطاعهم، كان العدو يفوقهم عدداً بنسبة ثمانية إلى واحد، وكان واضحاً أنّهم لن يتمكّنوا من الانتصار.

اتصل العميد البريطاني طوني برودي Tony Brodie بقائده الأميركي الجنرال روبرت إتش سول Robert H. Soule.

كان عليه أن يتخذ القرار بشأن سحب القوّات أو إبقائها.

فسأل عن وضع القوات.

أجابه العميد البريطاني: "إنّ الوضع عويصٌ قليلاً، يا سيدي".

قلبت تلك العبارة موازين المعركة برمّتها.

فسّر الجنرال الأميركي العبارة على أنّها تعني: "الوضع صعب، لكننا نستطيع الصمود".

لكن العميد البريطاني أراد القول إنّ "الوضع صعب، ولا نستطيع الصمود لمدّة أطول".

وبناءً على ذلك، أمر الجنرال الأميركي القوات بالالتزام بمواقعها، وعدم الانسحاب.

وهذا ما فعله البريطانيون. وبعد أربعة أيام، انتصر الصينيون.

قُتل الآلاف من الصينيين، كما قُتل 59 جندياً بريطانياً وأُسر 500.

لقد خسرنا هؤلاء الجنود نتيجة للطريقة التي فُسّرت فيها تلك العبارة.

ولكن كيف يمكن لذلك أن يحدث علماً بأنّ بريطانيا وأميركا تتحدّثان اللغة نفسها.

حسناً، يُعزى السبب في ذلك إلى الاختلافات الثقافية بين البلدين، فالكلمات نفسها تحمل معاني مختلفة.

لنأخذ، على سبيل المثال، كلمة بسيطة مثل "شرس".

في أميركا، تُعدّ هذه الكلمة إطراءً، أمّا في بريطانيا فهي إهانة.

ينطبق الأمر عينه على كلمة "صريح".

يعتبر الأميركيون الحديث بطريقة صريحة أمراً جيّداً، فيما يعتبره البريطانيون ضرباً من الوقاحة.

لقد تلقّيت تدريبي في نيويورك، ولذلك أُعتبر فظّاً إلى حدٍّ ما بحسب المعايير البريطانية.

وكما قال جيم كيلي Jim Kelly في إحدى المرّات: "إنّ مشكلة ديف Dave أنّه يقول ما يدور في ذهنه تماماً".

في المملكة المتحدة، يُعدّ هذا أمراً فظّاً، أو قلّة تهذيب.

إذ ينبغي لنا دائماً التفكير في مشاعر الآخرين قبل أن نتكلم.

أمّا في أميركا، فسيعتبرونك مراوغاً، أو خائفاً من قول الحقيقة.

يشبّه إد مكابي Ed McCabe الأمر بشخصٍ يطلب استعارة ولّاعة من شخصٍ آخر في الشارع.

"لو استوقفت رجلاً وقلت له: 'أستميحك عذراً، لم أكن لأزعجك عادةً، لكنني تركت ولّاعتي في المنزل هذا الصباح وأتساءل إن لم يكن هناك أيّ إزعاج، إن كان بإمكاني أن أتثاقل عليك...' سأكون قد تأخّرت كثيراً، وسيكون الرجل قد غادر.

ولكن إن قلت له: 'هل لديك ولّاعة؟' فسأحصل على ولّاعة".

يكمن الفرق الأساسي في الطريقة التي نفسّر فيها مفهوم الاحترام للآخرين.

في المملكة المتحدة البريطانية، الاحترام هو الحرص على مشاعر الآخرين. أمّا في الولايات المتحدة الأميركية، فالاحترام هو عدم إضاعة وقتهم.

لقد عملت مؤلّفَ إعلانات في نيويورك، وكانت مهمّةً شاقةً بالنسبة إليّ، أشبه بتعلّم لغة أجنبية.

ثمّ عدت إلى بريطانيا، وكان الأمرُ سهلاً، فالجميع يفكّر ويتحدّث مثلي.

لكنّ أصدقائي الأميركيين لا يزالون يعانون مع الإنكليزية البريطانية، ويقولون: "يا إلهي، يجب إدراج الترجمة في أسفل الإعلانات لنتمكّن من فهمها".

في أميركا، إذا عرضت نصّاً على أحدٍ ما وقال: "يبدو مثيراً للاهتمام"، فهذا يعني "يمكن أن يكون هذا جيداً، استمرّ في العمل".

أمّا في بريطانيا، فهي تعني "سأرفضها دون أن أجرح مشاعرك".

ولهذا السبب، علينا البدء من جهة الطرف المُستقبِل، كما الحال في جميع أشكال التّواصل.

وعلينا الاهتمام بكيفية تلقّي الآخرين لما سنقوله، وليس بكيفية القول.

منذ مدّة وجيزة، أرسل إليّ أحد الأصدقاء الأميركيين بريداً إلكترونيّاً قال في ختامه: "من الجيّد معرفة أنّك لا تزال مشاكساً يا تروت Trott".

من حسن الحظ أنني أتحدّث الإنكليزية الأميركية وأعلم بأنّها بمنزلة إطراء، لأنّها ستُفسّر على أنّها إهانة في بريطانيا.

ولهذا السبب، علينا أن نتذكّر دائماً أنّ المتلقّي، وليس المتكلّم، هو من يحدّد المعنى.

وأفضل نصيحة سمعتها في هذا الخصوص هي:

"أثناء التواصل اللغوي، لا يكفي أن تعبّر عن نفسك بطريقةٍ سليمة، بل عليك التأكّد أنّ الآخرين قد تلقّوا رسالتك بطريقة سليمة".

# حروب التسوّق

كانت الحرب الباردة تتمحور حول الجهة التي تمتلك أسلحة نووية أكثر: الاتحاد السوفياتي أم الولايات المتحدة الأميركية.

كان هناك 58336 سلاحاً نووياً جاهزاً للاستخدام في لمح البصر.

إذاً، لا بدّ أنّ الخشية من اندلاع أرمجدون هي السبب الذي أدّى إلى انتهاء الحرب الباردة، أليس كذلك؟

في الواقع، لم يكن هذا هو السبب، إذ يتضح أنّ السبب يعود إلى زيارةٍ إلى سوبرماركت.

في عام 1989، كان بوريس يلتسن قد انتُخب مؤخّراً نائباً في البرلمان السوفياتي.

وقد كان في زيارةٍ إلى أميركا، وهذا أمرٌ لا يقوم به القادة السوفيات.

وكانت تلك فرصة عظيمة للأميركيين للتأثير فيه عن طريق إظهار تفوقهم التكنولوجي.

خلال تلك الزيارة، التقى يلتسن بسيناتورات، وأعضاء كونغرس، وجنرالات، ورجال أعمال، وبأشخاص نافذين، وأصحاب سلطة.

اصطحبوه إلى واشنطن، وفيلاديلفيا، وإنديانابولِس، وشيكاغو، ومينيابولِس.

كان الجانب اللافت في تلك الزيارة هو زيارة مركز جونسون الفضائي Johnson Space Center في هيوستن.

كان يلتسن مهذباً حيال كلّ شيء شاهده، وتفاجأ من الشبه الكبير بين التكنولوجيا التي رآها في المركز وتلك الموجودة في الاتحاد السوفياتي.

بعدئذٍ، في طريقه إلى المطار، مرّوا بسوبرماركت صغير يُدعى راندالز Randall’s.

فطلب منهم التوقف والدخول إليه.

أخبروه بأنّه إذا كان يرغب في زيارة سوبرماركت، فبإمكانهم اصطحابه إلى سوبرماركت ضخم وحديث.

لكن يلتسن رفض ذلك، فهو يرغب في الدخول إلى سوبرماركت لا على التعيين، أي سوبرماركت صغير لم يتم تجهيزه خصوصاً للتأثير فيه.

وهكذا، توقفوا في مدينة كلير ليك الصغيرة في تكساس، ودخلوا إلى السوبرماركت.

يجب أن نتذكّر أن ذلك كان في عام 1989، حين كانت متاجر السوبرماركت الروسية أشبه بمستودعات للبضاعة المخزّنة بصورةٍ سيئة. وجلّ ما يمكنك رؤيته فيها الصناديق البالية والمتهالكة، والرزم الممزقة على الرفوف شبه الفارغة، والأطعمة المغلّفة بصورةٍ سيئةٍ، التي ينبغي لك التأكد من رائحتها قبل شرائها. لم يكن هناك أيُّ خيارات أمام الزبون: هذا هو الموجود.

ولكن في هذا السوبرماركت المحلي والعادي والصغير، شعر يلتسن بأنّه قد دخل إلى كهف علاء الدّين السحريّ.

سأل إحدى الموظفات عن عدد الأصناف الموجودة لديهم، فأجابت بأنّ السوبرماركت يحتوي على 30 ألفَ صنفٍ.

بدأ بعدّ أصناف السلامي المختلفة، وذُهل من كثرة الأنواع.

ثم استوقف إحدى السيدات ممّن كنّ يتبضّعن هناك وسألها (إن لم يكن لديها مانع من الإجابة) عن دخل عائلتها الشهري، وكم ينفقون على الطعام شهرياً.

أجابت السيدة بأنّ دخل العائلة الشهري يبلغ 3600 دولار أميركيّ، وأنّهم ينفقون قرابة 170 دولاراً على الطعام أسبوعياً، أي ما يعادل 20% من دخلهم تقريباً.

أصاب يلتسن الذهول. في الاتحاد السوفياتي، تنفق العائلة الروسية نحو 60% من دخلها الشهري على الطعام، ناهيك بأنّ الخيارات المتاحة وجودة المنتجات غير قابلة للمقارنة بما هو متاح هنا لا من قريب ولا من بعيد.

لم يكن ذلك مدبّراً من الأميركيين، فقد حضر إلى هذا المكان بطريقة متعمّدة لأنّ الأميركيين لم يريدوا منه الحضور، إذ لا يعتقدون بأنّ المكان مثير للاهتمام.

لاحقاً، ذكر يلتسن في كتابه ما يلي: "عندما رأيت تلك الرفوف المترعة بمئات بل بآلاف العلب والصناديق الكرتونية والسلع بمختلف نواعها، بكل صراحة، شعرت للمرّة الأولى بالإحباط حيال الشعب السوفياتي. وكيف أُفقِر بلد غني بمقدّراته كبلدنا إلى هذه الدرجة. مجرّد التفكير في ذلك أمرٌ فظيع".

على متن الطائرة التي كانت تقلّه إلى الاتحاد السوفياتي، جلس يلتسن مسنداً رأسه بين كفّيه.

لاحقاً، روى مساعده، ليف سوخانوف Lev Sukhanov، أنّ يلتسن قد قال: "أعتقد بأننا قد ارتكبنا جريمة بحقّ شعبنا، إذ جعلنا مستوى معيشتهم أدنى من مستوى معيشة الأميركيين إلى حدّ لا يقبل المقارنة".

قال سوخانوف: "في تلك اللحظة، تداعت البقية الباقية من البلشفية في داخله".

بعد ذلك بشهرين، انهار جدار برلين.

وبعد مرور عامين، انهار الاتحاد السوفياتي برمّته، ووضعت الحرب الباردة أوزارها.

أصبح بوريس يلتسن رئيس دولة روسيا الاتحادية الجديد.

كان لما شاهده في سوبرماركت صغير في مدينة صغيرة في تكساس أثرٌ أبلغ من جميع التكنولوجيا والأسلحة التي رآها.

وهذا هو الفارق بين ما تفهمه وما تشعر به، بين المعطيات والبشر.

أحدهما حقيقيّ أكثرُ من الآخر.

# أن تكون أو لا تكون

نقلق جميعنا من الانتقاد: كيف ينظر الآخرون إلى عملنا؟

هذا أمرٌ طبيعي، ولكن ذلك لا يعني أن ندع الأمر يؤثّر فينا.

بالنسبة إلي، النقاد يشبهون الجماهير المحتشدة على المدرّجات في مباريات كرة القدم.

إنّ التعبير عن آرائك عن طريق الصراخ أسهل بكثيرٍ من الوجود على أرض الملعب فعليّاً.

فلنأخذ شكسبير، على سبيل المثال، لو أنّه أصغى للانتقادات لتوقّف عن الكتابة مباشرةً.

كان روبرت غرين Robert Greene كاتباً مسرحياً مشهوراً ومؤثّراً في العصر الإليزابيثي.

في عام 1592، ذكر روبرت غريني شكسبير في كتيّبٍ بعنوان *Greenes, Groats–worth of Witte* [لهوٌ بقروش]، قائلاً:

"غرابٌ ناشئٌ، يتجمّل بريشاتنا نحن، و'بكلّ جرأةٍ يرتدي لبوس الممثلين' ظنّاً منه أنّه يستطيع أن ينظم الشعر المُرسل أفضل من أيّ منكم، ولشدّة غروره يتصوّر أنّه الممثل الأفضل في البلاد".

في هذا المقطع، ينتقد روبرت غرين شكسبير الذي لا يتعدّى كونه ممثّلاً، لأنّه تجرّأ على التفكير في أنّ بإمكانه أن يكون مؤلّفاً، ويشرح اقتباساً من إحدى مسرحياته، مشيراً إليه بالاسم.

بعد بضع سنوات، في عام 1662، تبيّن بأنّ صموئيل بيبيس Samuel Pepys لم يكن راضياً عن شكسبير أيضاً: "شاهدنا *Midsummer's Night's Dream* [حلم ليلة منتصف الصيف]، التي لم أشاهدها من قبل، ولن أشاهدها ثانيةً على الإطلاق. فهي أكثر مسرحية مبتذلة وتافهة شاهدتها في حياتي".

من حسن حظّ شكسبير أنّه لم يكن حاضراً ليشهد معظم هذه الانتقادات.

في عام 1758، كتب ديني ديدرو Denis Diderot، قائلاً: "إنّ الخطأ الذي ارتكبه شكسبير ليس أعظم الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها الشاعر. فهو ينمّ عن رداءة الذوق لا أكثر".

وفي عام 1765، كتب فولتير Voltaire، قائلاً: "لم يكن سوى همجي يتميّز ببعض المخيلة. يمكن لأعماله أن تُسعد جمهور لندن وكندا فقط. لا يعدّ مؤشّراً جيداً بالنسبة إلى ذوق شعبٍ ما، أن يكون من يقدّره الجميع لا يلقى الاستحسان سوى في موطنه".

في عام 1967، كتب صموئيل جونسون Samuel Johnson، قائلاً: "لم ينظم شكسبير ستة أبيات قطّ من دون أن يرتكب خطأً، أو ربّما سبعة، لكنّ ذلك ليس كافياً لدحض فرضيتي العامة".

في عام 1814، كتب الشاعر لورد بايرون Lord Byron، قائلاً: "إنّ اسم شكسبير يحتلّ مكانة مرموقة بصورة غير معقولة، ولكنّه، ثق بكلامي، سيتهاوى لا محالة".

حتّى تشارلز داروين Charles Darwin، عالم التاريخ الطبيعي، كتب قائلاً: "حاولت قراءة شكسبير، ووجدته مملّاً بطريقة لا تُحتمل، إلى درجة أنّني شعرت بالغثيان".

في عام 1907، كتب المؤلّف المسرحي جورج برنارد شو George Bernard Shaw، قائلاً: "لا يمكن أن أمقت كاتباً بارزاً كلّياً بالقدر الذي أمقت فيه شكسبير عندما أقارن عقلي بعقله. سيمنحني شعوراً إيجابياً بالراحة لو تمكّنت من نبش قبره ورجم جثّته بالحجارة".

في عام 1922، كتب جيمس جويس James Joyce، قائلاً: "يمثّل شكسبير أرضاً خصبةً لأصحاب العقول المختلة".

وكتب تي إس إليوت T. S. Eliot، قائلاً: "ما نستطيع قوله عن شكسبير هو أنّه لم يسبق لرجلٍ أن حظيَ بمثل هذه المكانة المرموقة لقاء هذا القدر الضّئيل من المعرفة".

وقال الكاتب الروسي ليو تولستوي Leo Tolstoy: "لا أستطيع أن أمنع نفسي من الشعور بالاشمئزاز والاستياء حيال كلٍّ من *King Lear* [الملك لير] و*Romeo and Juliet* [روميو وجولييت] و*Hamlet* [هاملت] و*Macbeth* [ماكبيث]".

إذاً، جميع العظماء من شعراء ومسرحيين وكتّاب قد كالوا الانتقادات لشكسبير.

ومع ذلك، لا يزال يُعدّ أعظم من كتب باللغة الإنكليزية.

إذاً، من يكون على صواب: الناس الذين يحتقرونه، أم المعجبون به؟

الحقيقة أنّ شكسبير قد كتب لعامة الناس.

لو سبق لك أن زرت مسرح Globe، كنت ستعرف السياق بالتأكيد. إذ يتوجّب على الممثلين قراءة الأدوار بأعلى صوتهم على خشبة المسرح، من دون أيّ براعة تذكر، أمام جمهور منهمك بتناول الطعام والشراب والصراخ.

لم يكن شكسبير يكتب للنقّاد، وهذا يفسّر سبب كرههم للأمر.

بل كان يكتب لعامّة النّاس.

وهذا يفسّر لماذا يستمرّ النّاس العاديّون باستخدام تعابيره في حياتهم اليومية.

متى كانت آخر مرّة سمعت فيها شخصاً من عامّة الناس يقتبس فيها عبارة من جيمس جويس أو إليوت أو فولتير أو تولستوي؟

أمّا في ما يخصّ روبرت غرين، فهل سمِع باسمه أو بإنجازاته أحد؟

# الجزء الخامس

## قوّة العقل المنفتح

# الكفاءة مقابل الجدوى

عندما تخرّجت في كليّة الفنون الجميلة، كنت أقصد Madison Avenue جيئة وذهاباً لإجراء كثير من المقابلات.

كانت الوكالات الفتية والثائرة تتبع نموذج بِلْ بيرنباك، فتجمع المخرجين الفنيين ومؤلفي الإعلانات معاً في مكاتبها الخاصة.

لقد أُنجِزَت أفضل الأعمال في تلك الوكالات.

ثم كانت هناك الوكالات الأقدم والأكبر التي لديها شبكاتها العالمية ومكاتبها الضخمة في نيويورك.

لقد كانت رهينة الماضي، إذ كان مؤلفو الإعلانات يشغلون أحد الطوابق، والمخرجون الفنيون طابقاً آخر.

وكان مؤلفو الإعلانات يجلسون في مقصورات لا نهاية لها بارتفاع مستوى الصدر، وتحتوي كل منها صينيّتي بريد وارد وصادر.

يضع المراسِل إحاطة في صينية بريدهم الوارد.

يخط المؤلف عنواناً، وشرحاً للإعلان، ومرئية مقترحة، ويضعها في صينية بريدهم الصادر.

يستلمها المراسِل وينقلها إلى طابق المخرجين الفنيين (حيث يجلسون جميعاً في صفوف وراء لوحات الرسم)، ويضعها في صينية البريد الوارد لأحد المخرجين الفنيين.

فالمرة الأولى التي يرى فيها مؤلف الإعلانات إعلانه هي عندما يتم عرضه في الصحافة.

والأمر نفسه ينسحب على التلفاز. فالمرة الأولى التي يرى فيها الكاتب السيناريو الخاص به هو على شاشة التلفاز.

ويكمن السبب في أنها الطريقة الأسرع والأفعل لإطلاق الإعلانات.

فطابقٌ للأشخاص الذين يتحدثون إلى الزبائن، وطابقٌ للأشخاص الذين يحجزون مساحة للإعلان، وطابقٌ لمؤلِّفي الإعلانات، وطابقٌ لمُعدّي التصميمات.

فتقسيم الأشخاص إلى فعاليات مستقلة يعني إنجاز كثير من الأعمال بسرعة.

هذا صحيح، ما دام العمل الذي تؤديه متطابقاً في كلّ مرة.

فالفكرة ليست جديدة، إذ طرحها آدم سميث Adam Smith في الصفحة الأولى من كتابه المعنون بـ *The Wealth of Nations* **[ثروة الأمم]** في عام 1776.

"لقد رأيت مصنعاً صغيراً يعمل فيه عشرة رجال فقط، ورأيت بعضهم يقوم بعمليتين أو ثلاث مستقلة. لكن رغم أنهم لم يُزوّدوا بالآلات اللازمة بلا مبالاة، كانوا قادرين، في حال أجهدوا نفوسهم، على إنتاج قرابة اثني عشر رطلاً من الدبابيس يومياً. أما الرطل، فيحتوي قرابة 4 آلاف دبوس من الحجم المتوسط. وعليه، كان في وسع هؤلاء العمال العشرة، مجتمعين، إنتاج ما يزيد على 48 ألف دبوس يومياً. وهكذا، إذا أخذنا بالحسبان أن كل عامل يُنتج عُشر الثمانية والأربعين ألف دبوس، لأمكن القول إن العامل الواحد يُنتج أربعة آلاف وثمانيمئة دبوس يومياً. لكن إذا عملوا جميعاً بصورة منفصلة ومستقلة، فمن المؤكد ألا يتمكن كل واحد منهم من صنع عشرين دبوساً، ولا حتى دبوس واحد يومياً. أي لن يكون في وسعه إنجاز ما يشكل جزءاً واحداً من مئتين وأربعين، وربما جزءاً من أربعة آلاف وثمانيمئة مما هم قادرون على إنجازه حالياً، جراء التقسيم والدمج المناسبين لعملياتهم المختلفة".

وكذلك، إذا كنت ترغب في إنتاج كميات هائلة من الإعلانات، مثل الدبابيس تماماً، فهذه هي الطريقة الأسرع والأرخص والأنجع لفعل بذلك.

فمن الطاولات المكشوفة في مكاتب مكشوفة، يمكنك استيعاب المزيد من الأشخاص بتكاليف أقل، وإنتاج الإعلانات بصورة ميكانيكية في أقصر وقت ممكن.

لكن ماذا سنفعل لو لم نحكم على الإعلانات من خلال مدى السرعة التي يمكننا إنتاجها فيها، ومقدار الأموال التي يمكننا جنيها من خلال تشغيل خط إنتاج؟

وماذا سنفعل لو أراد الزبون شيئاً لا يتطابق مع أيّ شخص آخر؟

ثم قد نحتاج إلى فعل أكثر من مجرد وضع كراسي بَفْ وآلات الكابتشينو وطاولة فيشة في مكتب الاستقبال.

كما قد نضطر إلى البدء بالإعلان، واحداً تلو الآخر، وليس الإنتاج بالجملة.

انطلاقاً من نقطة لا تتطابق فيها المشكلات كلّها، ومن ثمّ لن تكون الحلول متطابقة كلها، فهذا يعني أن العملية لا يمكن أن تكون متطابقة. وعليه لا يمكننا صناعة إعلانات على خط الإنتاج.

بطبيعة الحال، ثمة كثيرٌ من الزبائن لا يتسنى لهم الوقت لفعل ذلك حسب الأصول.

فالمساحة الإعلانية محجوزة قبل كتابة المحتوى الإبداعي.

إذاً، هم بحاجة إلى شريط ناقل من أجل إنتاج الإعلانات بصورة ميكانيكية.

لا بأس، ما دامت الإعلانات لا تحتاج إلى أكثر من مجرد ملء الفراغ.
وما دام أنّه لا يتعين عليها تحقيق أي نوع من النتاج العملي.
وما دام أنّه يتم تقويمها على أساس الكفاءة لا الجدوى.

# إساءة خدمة الزبائن

تُعدّ Barrett M107 أفضل بندقية قنص في العالم.

إنها بندقية نصف آلية من عيار 50 ترمي رصاصة بضعف حجم الطلقة العادية وقوتها.

وتتجاوز دقتها مسافة الميل.

وعليه، تستخدم قوات النخبة في العالم .Barrett M107

ففي أفغانستان، وقعت وحدة من مشاة البحرية الأميركية في اشتباك بالأسلحة النارية.

في الظروف الطبيعية، لا يُعدّ هذا الأمر مشكلة، إذ تزوّدوا ببندقية Barrett.

لكن Barrett تعطّلت مراراً؛ الشيء الوحيد الذي لا تريد أن يفعله سلاح في اشتباك بالأسلحة النارية.

فبات الأمر مسألة حياة أو موت الآن.

ثمّ، قام أحد جنود مشاة البحرية الشباب بفعل الشيء الوحيد الذي لا يفكر سوى الأميركي في فعله.

إنّه أمرٌ لن يخطر ببال جندي من أي جنسية أخرى في أثناء القتال.

ونظراً إلى وجود جندي المارينز في اشتباك بالأسلحة النارية، فقد كان بعيداً جداً من القاعدة لاستدعاء خازن الأسلحة، ولم يكن بحوزته أيّ معدات.

وعليه، اتصل بمصنع أسلحة Barrett النارية في ولاية تينيسي Tennessee، في الولايات المتحدة الأميركية.

وعندما أجاب موظف الاستقبال، طلب منه أن يصله بخدمة الزبائن.

كان دون كوك Don Cook الشخص الذي تلقّى المكالمة.

فسأله عن المشكلة، وكان في مقدوره سماع صوت تبادل إطلاق النار في الخلفية.

شرح له جندي المارينز الشاب أن بندقيته تعطّلت مراراً.

وتساءل إن كان في مقدور خدمة الزبائن تقديم المساعدة.

حدّد دون كوك المشكلة: كان الحاضن السفلي متقوّساً.

كان قادراً على اقتراح ما يمكن أن نُطلق عليه اختراقاً.

أبلغ جندي المارينز الشاب بفكّ حامل المغلاق واستخدام الجزء السفلي منه لتجليس الحاضن السفلي من أجل إعادته إلى موضعه.

عندئذٍ، أعاد جندي المارينز الشاب تركيب بندقية Barrett ورمى عدة طلقات.

عندما شعر كلاهما بالرضا على عملها كما ينبغي، شكره الجندي وأنهى المكالمة لمواصلة القتال.

لقد استغرقت العملية برمّتها أقلّ من دقيقة.

أمّا الآن، فهذا ما تُطلق عليه خدمة الزبائن.

أثناء القتال الذي يعني حرفياً الفرق بين الحياة والموت.

يُفكر الأميركي فقط في الاتصال بخدمة الزبائن في تلك الحالة، لأنهم يتمتعون بهذا المستوى من خدمة الزبائن في أميركا فقط.

أمّا في المملكة المتحدة، فيوضع جندي المارينز في حالة الانتظار، لأن "خطوطنا مشغولة كلها"، بينما عليه الإصغاء إلى موسيقا رديئة ورسائل مسجلة متكررة.

لكنّ الأميركيين لا يفعلون ذلك لأنهم يعرفون أن خدمة الزبائن عملية تجارية رابحة.

ففي دراسة استقصائية، خلُصَت شركة American Express الائتمانية إلى أن 46% من الزبائن يرغبون في دفع 14% إضافية لقاء خدمة زبائن أفضل.

واستنتجت شركة Zendesk أن 40% من الزبائن ينتقلون إلى شركة أخرى بسبب سمعة خدمة زبائن أفضل.

واكتشفوا أن 82% من الزبائن الذين انتقلوا فعلوا ذلك جراء تجربة خدمة زبائن سيئة.

وخلصوا إلى أن 55% من التوصيات المقدمة تستهدف خدمة الزبائن، وليس المنتج أو السعر.

دوِّن ذلك: إن أداء عملك على أحسن وجه أهم من المنتَج أو السعر.

وهذه عِبْرة مفيدة للعاملين في مجال الإعلان كلهم.

لأن المال هو الشغل الشاغل للجميع هذه الأيام.

فلنكسبْ أكبر قدرٍ ممكنٍ من الأموال لقاء قيامنا بأقلّ قدرٍ ممكنٍ من الأعمال.

أتْمَتة كلّ شيء لأنه أرخص وأسرع.

فلنُنتج بصورة ميكانيكية قدر المستطاع، وبأسرع ما يمكننا، ونفرض أعلى الأسعار ما استطعنا إليه سبيلاً.

أي شيء لجني المزيد من الأموال.

وقد ينجح ذلك في المدى المنظور.

إلى أن يحتاج الزبون بالفعل إلى شخص يمكنه القيام بعمل لائق.

# العاطفة نقيض التفكير

كان داريل ديفيس Daryl Davis يعزف في حانة يُطلق عليها Silver Dollar Lounge.

بعد ذلك جاء رجل أبيض عنصري، وقال: "لم يسبق أن سمعت رجلاً أسود يعزف على البيانو مثل جيري لي لويس Jerry Lee Lewis على الإطلاق".

تفاجأ داريل، فقال: "حسناً، من أين تعتقد أن جيري لي لويس تعلّم العزف؟"

فهزّ الرجل كتفيه.

فقال داريل: "لقد تعلمه من المكان نفسه الذي تعلمت فيه: من عازفي موسيقى البلووز والبووغي ووغي السود، رجال مثل لِتِلْ ريتشارد Little Richard وفاتس دومينو Fats Domino".

ثم جلسا وتناولا مشروباً وتحدّثا عن الموسيقى.

قال الرجل: "أتعلم أن هذه هي المرة الأولى التي أتناول فيها مشروباً مع رجل أسود".

ضحك داريل وقال إنه لا يصدّق ذلك.

لذلك فتح الرجل محفظته وأظهر له بطاقة عضوية في جماعة Ku Klux Klan العنصرية.

وقال إن حديثه مع داريل جعله يعيد النظر في عضويته.

وفي تلك المرحلة، قرّر داريل التواصل مع أعضاء جماعة Klan لهدايتهم.

ليس بالقتال أو بالعاطفة، بل بالودّ والحصافة الإنسانية البسيطة.

فقال داريل: "هذا يُعلِّل أن أفضل شيء يمكنك فعله دراسة هذا الموضوع دراسة متأنية. كنت أعرف كثيراً عن جماعة Klan، حتّى أكثر مما كان يعرفه بعضٌ من أفرادها. فأنت، مثل أي بائع كفوء تماماً، تريد أن أعيد الزيارة، ويدرك الأعضاء أنني أدّيت واجبي، الأمر الذي يسمح لي بالعودة مرة أخرى".

وقال داريل إنه في كل مرة كان يطلب فيها من شخص ما التخلّي عن جماعة Klan، كان يطلب أردِيتَه.

وكان أحد الأمثلة التي ساقها على "عملاق متعالٍ" جالس في سيارته.

قال الرجل: "جميعنا يعرف أنّ لدى السود جيناً يجعلهم عنيفين".

قال داريل: "على رُسُلِك. أنا أسود ولم أسرق سيارة أو أطلق النار من سيارة عابرة. فكيف تفسّر ذلك؟"

فردّ الرجل، قائلاً: "جينُكَ دفين، ولم ينضح بعد".

قال داريل: "حسناً، جميعنا يعرف أن لدى البيض جيناً يجعلهم سفّاحين".

قال الرجل: "كيف توصّلت إلى ذلك؟"

فأجابه داريل، قائلاً: "حسناً، لا يمكنك تسميتي سفّاحاً أسود، لكن تشارلز مانسون Charles Manson، وجون وين غيسي John Wayne Gacy، وجيفري دامر Jeffrey Dahmer، وتِدْ بندي Ted Bundy، من البيض كلّهم، لأنّ لدى البيض جينَ السفّاح".

قال الرجل: "لكنني لم أقتلْ أحداً على الإطلاق".

فردّ عليه داريل، قائلاً: "جينُكَ دفين، ولم ينضح بعد".

قال الرجل: "يا له من غباء".

قال داريل: "أجل. في الحقيقة، إنه يضاهي غباء القول إن لدى السود جيناً عنيفاً".

وبات الرجل هادئاً جداً، ثمّ بدأ بالتفكير.

بعد خمسة أشهر، أعطى داريل أرديته عندما تخلّى عن جماعة Klan.

فبعد ثلاثين عاماً من التواصل مع أعضاء جماعة Klan، بات لدى داريل 200 رداء من أردية جماعة Klan في مجموعته الآن.

وهذا يعني هداية 200 شخص، ليس عن طريق العاطفة، بل بمخاطبة العقل.

ومع ذلك، إن القول إن العاطفة أفعل من العقل أمرٌ مألوفٌ بين أنواع التسويق والإعلان.

فما يغفله هذا الأمر هو أننا نريد إثارة عاطفة لدى المتلقي.

هذا لا يعني جعل كل تواصل عاطفياً ومغيِّباً للعقل.

ففي بعض الأحيان، يثير العقل أكثر ردود الأفعال عاطفية.

على ما يبدو، لقد فات هذا الأمر كثيراً من الناس.

حقق نايجل فرج Nigel Farage بعض النجاح في السياسة البريطانية، لذلك أجرت مجلة *Campaign* مقابلة معه.

كان حجم الغضب والشتائم من "المتخصصين في مجال الاتصالات" صارخاً.

الأمر الذي اضطر مجلة *Campaign* إلى التقدّم باعتذار.

فقُوبِل تحقيقها في نجاح فرج بوابلٍ من المشاعر المجحفة.

لا بدّ للزبائن أن يسألوا أنفسهم إن كان هؤلاء هم الأشخاص الذين يثقون بهم لإدارة أعمالهم.

أعرف بوجود موسيقار أسود مسنّ عازف لموسيقا البلوز قادرٍ على أداء عملٍ أفضل.

# هل ترغب في كأس أخرى من النبيذ؟

لدى معظمنا أنواع مختلفة من كؤوس النبيذ في المنزل. ما السبب؟

إذا سُئلنا عن ذلك، فسنجيب بأننا، على الأرجح، بحاجة إلى كؤوس مختلفة لأنواع مختلفة من النبيذ.

قد نقول إن النبيذ الأحمر يحتاج إلى كأس أوسع للحصول على نكهة وافية، والنبيذ الأبيض يحتاج إلى كأس أصغر وأضيق من أجل نكهة فاخرة.

بصراحة، هذا ما نرتئيه بشأن أصناف الكؤوس المختلفة.

أي أن أشكالها قد تطورت مع مرور الزمن. إذ كان الناس يشربون أنواعاً مختلفة من النبيذ من أفضل الكؤوس دائماً من أجل نبيذ معيّن.

لكن هذه ليست الحقيقة، بل هي تسويق بارع.

ويمكننا أن نتعلم كثيراً من صانع الكؤوس النمساوي، كلاوس ريدل Claus Riedel.

لأنه، خلافاً لمعظم المسوِّقين، يفهم الفرق بين التحدث إلى "المجرِّبين" والتحدث إلى "المستخدمين الحاليين".

فترتعد فرائص معظمنا عند الحديث إلى "المجرِّبين" من دون التفكير في الأمر ملياً.

نُدرج ما هو جيد في علامتنا التجارية أو منتجنا ونبحث عن مستهلكين جدد، أي أشخاص لم يجربوه بعد.

ولكن ماذا لو بلغ السوق حدّ الإشباع، خاصة بوجود سلعة استهلاكية معمِّرة؛ شيء لا يشتريه الناس كثيراً؟

فكيف تنمّي سوقاً يمتلك فيه كل فرد ما تصنعه ولا يحتاج إلى المزيد منه؟

كان كلاوس ريدل أول شخص يرى فرصة للتحدث بلغة ذاك السوق.

حتى الخمسينيات من القرن الماضي، كان لدى معظم الناس مجموعة واحدة فقط من الكؤوس كانوا يستخدمونها لأي نوع من المشروبات يريدها الضيوف: النبيذ الأبيض، والنبيذ الأحمر، وما إلى ذلك.

كان كلاوس ريدل أول من طرح مفهوم الكؤوس المختلفة لأنواع النبيذ المختلفة.

فقال إن مجموعة واحدة لن تفي بالغرض، إذ لا يمكنك تقديم أنواع مختلفة من النبيذ من الكؤوس نفسها.

ومن ثمّ، قدّم كأس Burgundy Grand Cru في معرِض بروكسل العالمي في عام 1958.

وقد صُمّمَت "لإذكاء نكهات وروائح صنف عنب Pinot Noir و Nebbiolo، وخاصة لنبيذ Burgundy و Barolo و Barbaresco".

فكانت الكأس المصنوعة لنوعٍ محدّد من النبيذ مفهوماً جديداً تماماً.

وفازت بالميدالية الذهبية، واقتناها متحف الفن الحديث في نيويورك.

بعد ذلك، طرح ريدل أول مجموعة كاملة من كؤوس النبيذ المصممة لأصناف مختلفة من النبيذ عام 1961.

وفي عام 1973، طرح ريدل أطقم Sommeliers، أول كؤوس فاخرة في العالم.

أمّا الآن، فموقع ريدل على الويب يقول: "يشتهر كلاوس ريدل بصنع أوانٍ زجاجية خاصة بمجموعة متنوعة من العنب مصممة لتحسين أنواع النبيذ بناءً على خصائص محددة لأصناف العنب الفردية. لقد كان من بين أول خبراء الأواني الزجاجية في التاريخ الذين أدركوا أن طعم النبيذ يتأثر في شكل الكأس، ويعود إليه الفضل في اكتشاف مجموعة متنوعة من الأشكال الزجاجية وتطويرها وطرح هذه الكؤوس في السوق الاستهلاكية".

كان ريدل مسؤولاً عن الشركة العائلية التي كانت تزاول نشاطاتها منذ عام 1756.

لا بد أن التخلي عن شركة الأواني الزجاجية لتصبح "شركة كؤوس نبيذ" متخصصة صعبٌ جدّاً، خاصة أنّ كؤوس النبيذ المختلفة لم تكن موجودة أصلاً.

غير أن ريدل عدّها فرصة لوضع حدٍّ للتنافس مع كل شركة أوان زجاجية أخرى.

إذا تمكّن من جعل الناس يرغبون في كؤوس نبيذ مختلفة، فسيحتكر هذا السوق لنفسه.

لكن عليه في البداية تكوين سوق لكؤوس النبيذ المختلفة.

وسيتعين عليه بيع أنواع مختلفة من الكؤوس لمَنْ كانوا يعتقدون بأن مجموعة واحدة تفي بالغرض.

وعليه أن يشرح سبب عدم كفاية مجموعة واحدة تقريباً.

يحبذ الناس الاعتقاد بأن النبيذ حكرٌ على فئة معينة. لذا كلما كان قادراً على جعله أكثر غموضاً، كان ذلك أفضل.

طوّر كلاوس ريدل السوق بإضافة مستوى جديد برمّته من التعقيد.

بالسماح للناس ببرهنة أنهم جزء من طويلي الباع في الأمر.

فبنى سوقاً جديداً تماماً على أكتاف سوق الزجاج الذي كان موجوداً، بإحياء شرب النبيذ.

وهذا هو التفكير الخلّاق الحقيقي.

# لا مناص من حصولك على علامة تجارية

كان صموئيل مافريك Samuel Maverick محامياً وسياسيّاً وإقطاعيّاً من تكساس.

في عام 1856، قام أحد الجيران بتسوية ديونه معه بقيمة 1200 دولار عبر إعطائه 400 رأس ماشية.

لم يكن مافريك مهتماً بتربية الماشية. ولذلك أبقى القطيع في مرعى مفتوح، في انتظار بيعه.

كان العرف السائد بين مربي الماشية هو وسم أبقارهم من أجل سهولة التعرف إليها ومنع سرقتها.

لم يرغب صموئيل مافريك في وسم أبقاره، ولم يكن يخطط لامتلاكها مدّة طويلة.

لكن قد تهرب إحدى البقرات في بعض الأحيان، وعندما يصادف مربّو الماشية واحدة من دون دمغة، لا بد أن تعود ملكيتها إلى مافريك.

ثمّ باتت البقرة التي لا تحمل وسماً تُعرف باسم "مافريك" اختصاراً.

وسرعان ما بات "مافريك" اختصاراً لأيّ بقرة تغرّد خارج سرب القطيع الرئيسي.

في النهاية، كان يُطلق على أيّ بقرة غير مطواعة أو تحاول الهرب "مافريك".

على مرّ السنين، انتقلت هذه التسمية إلى البشر، فكان الشخص الذي يرفض الانتماء إلى مجموعة أو الانصياع يوصَف بـ"مافريك" (maverick).

وسرعان ما بات يُطلق على أيّ مفكر حرّ، أي غير موالٍ، لقب "مافريك".

في الأصل، كانت التّسمية مسيئة، لكنّها باتت إطراءً.

أمّا في يومنا هذا، فتُطلق كلمة "مافريك" على المفكّر الحرّ، المتمرّد.

فالأمر برمّته بدأ مع رجل لا يريد وسماً ورفض الحصول عليه.

ثمّ إن الرغبة عن الحصول على وسمٍ بات وسماً فعلياً.

نظراً إلى أن العلامة التجارية مجرد كلمة أخرى للصورة، لا بدّ لنا من الحصول على صورة لشيء ما.

ينبغي لنا أن نحصل على صورة للأشياء، فهذه الآلية التي يعمل العقل فيها.

فالصورة (العلامة التجارية) هي الطريقة التي يميز بها العقل الأشياء عن الأشياء المتشابهة.

خذ على سبيل المثال علامة تجارية يابانية تسمى Mujirushi Ryohin تم إطلاقها في عام 1979.

فالاسم يعني "سلع ذات جودة عالية لا تحمل علامات تجارية"، وخط منتجاتها ملفوف في سيلوفان شفّاف فحسب، ومزوّد بملصقات بنية اللون شفّافة.

كانت الفكرة تكمن في عدم الحصول على علامة تجارية لأنه لا يتعيّن على الزبائن أن يدفعوا لقاء الصورة.

فيجب عليهم دفع سعر معقول للمنتج الفعلي فقط.

لذلك مُهر اسمهم باختصار Muji على الملصق البني الشفاف لمنتجاتهم.

فالمقطع الأول "mu" يشير إلى "من دون".

أمّا المقطع الثاني "ji"، فهو شكل مختصر من "jirushi" أو "العلامة التجارية".

في النّتيجة، "Muji" تعني "من دون علامة تجارية". كانت البضائع عادية وبسيطة ومصممة جيداً ولكنها بحدودها الدنيا.

فباتت الشركة مشهورةً للغاية، لدرجة أنّها توسعت في أرجاء اليابان كلها. ثم أصبح مفهوم Muji بعدم وجود علامة تجارية عملاً ناجحاً، وبات للشركة 656 متجراً الآن.

وذلك في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأميركية وفرنسا وإيطاليا وألمانيا والسويد وإسبانيا وهونغ كونغ وسنغافورة والصين وتايوان وأستراليا والهند.

في نيويورك أيضاً تُباع Muji في متجر متحف الفن الحديث.

تُباع بقيمة تزيد عن 50% من السعر المحدد بالين الياباني.

وعليه، بات مفهومُ عدم وجود علامة تجارية علامةً تجارية متميزة.

لأنه لا مناص من حصولك على علامة تجارية.

بقدر ضرورة حصولك على صورة لشيء ما.

"العلامة التجارية" ليست معقدة، بل هي آلية العقل في تمييز شيء من أشياء مماثلة فحسب.

فالعلامة التجارية مجرد اسم آخر لنظام حفظ الملفات في العقل.

لا يمكننا إخبار الناس عن ماهية علامتنا التجارية (الصورة). فالناس لا يحبذون التلقين.

ينظر الناس إلى منتجنا، على حقيقته، وكيفية أدائه.

ثم يحدد الناس ماهية العلامة التجارية بناءً على ذلك الأداء.

أيّاً كان اعتقادنا، الناس ليسوا أغبياء.

يمكننا تحديد العلامة التجارية التي نريدها أو لا نريدها، لكن سيحدد الناس ماهية علامتنا التجارية لأنفسهم.

فالمنتجات تصنع العلامات التجارية، بينما العلامات التجارية لا تصنع المنتجات.

# ألستُ امرأةَ؟

تمثّلت واحدة من أقوى صيحات رص الصفوف لتحرير المرأة السوداء في كلمتين، تكررت أربع مرات في خطاب واحد.

وتُظهر قوة البساطة والتكرار.

لا يتذكر كثيرون بقية الخطاب، لكن معظمهم يتذكر الكلمتين.

عام 1851 انعقد اجتماعٌ حول مساواة السود ومساواة المرأة.

كان الحضور متعاطفاً مع مساواة الذكور السود، لكن بات واضحاً أن النساء اللاتي أتى المتحدثون على ذكرهن كن النساء الشماليات البيض، لا النساء الجنوبيات السود.

تحدث الرجال الذين كانوا يديرون الاجتماع عن المساواة للسيدات الحساسات اللاتي يحتجن إلى البقاء رفيعات المقام.

ثم اعترض أحد الكهنة لأنه على الرغم من أن المساواة بالنسبة إلى الرجل كانت على خير ما يرام، فالمسيح لم يكن امرأة، وليس مفترضاً من المرأة أن تكون متساوية إطلاقاً.

كما أن المرأة لا تُضاهي الرجل فكرياً. وعلى أيّ حال، حواء هي مَنْ أغوت آدم على ارتكاب المعصية في المقام الأول.

لم تعرف أيٌّ من النساء الحاضرات كيفية دحض تلك الحجج.

من المؤكد أن النساء السود لم يجرؤن حتى على رفع صوتهن في وجه كاهن راسخ في العلم.

أخيراً، وقفت سيدة سوداء مسنّة وتوجّهت إلى المنصّة.

كان اسمها سوجونر تروث Sojourner Truth، وكانت عبدة سابقة.

سجّل فرانسيس غيج Frances Gag ، منظم المؤتمر، خطابها بلكنتها الجنوبية المستعبدة:

"يقول الرجل الواقف هناك إن النساء بحاجة إلى المساعدة في ركوب العربات، والحمل فوق الخنادق، والحصول على أفضل مكان في الأماكن كلها. لم يساعدني أحد في ركوب العربات إطلاقاً، أو في عبور البرك الطينية، أو يقدّم إليّ أي مكان أفضل! ألستُ امرأةً؟

انظروا إليّ! انظروا إلى ذراعيّ! لقد حرثت وغرست وجمعت المحصول في حظائر ولم يستطع رجل أن يتفوّق عليّ!

ألستُ امرأةً؟

يمكنني أن أعمل وآكل مثل أي رجل عندما أتمكن من الحصول على عمل، وأستطيع تحمل الصعاب أيضاً!

ألستُ امرأةً؟

لقد أنجبت أطفالاً، ورأيت معظمهم يُباعون في سوق النخاسة. وعندما صرخت بسبب حزن والدتي، لم يسمعني أحد سوى يسوع!

ألستُ امرأةً؟

ثم يتحدثون عن الشيء الموجود في الرأس، ويُطلقون عليه الفكر.

وما علاقة ذلك بالحقوق؟

إذا لم تكن كأسي تحتوي سوى نصف لتر، وكانت كأسك تحتوي لتراً، ألن تشعر بالوضاعة إن لم تدعني أملأ نصف كأسي غير المملوء؟

ثم ذلك الكاهن في زيه الأسود هناك، يقول لا يمكن للنساء أن يتمتّعن بالقدر نفسه من الحقوق مثل الرجال، لأن المسيح لم يكن امرأة!

لكن من أين جاء مسيحك؟ من أين جاء مسيحك؟

من الله وامرأة! فلم يكن للرجل شأن بذلك!

إذا كانت المرأة الأولى التي خلقها الله قوية بما فيه الكفاية لتقلب العالم رأساً على عقِب بمفردها تماماً، فيتعين على هذه النساء معاً أن يكنّ قادرات على إعادته إلى حالته القديمة ووضعه في نصابه الصحيح من جديد!

وهنّ الآن يُطالبن بفعل ذلك. فمن الأفضل للرجال أن يدَعوهن يفعلن ذلك".

ثم جلست وكان التصفيق مدويّاً من النساء الحاضرات كلهن.

لأن تلك الكلمتين أوضحتا كلّ شيء: ألستُ امرأةً؟

فباتت صرخة شهيرة لرص الصفوف من أجل مساواة النساء السود.

مبرهِنةً كلّ ما نحتاج إلى تبيّنه عن موقف عظيم.

ولهذا، يجب أن تكون جُمَلُنا: بسيطة وقوية ولا تُنسى وقابلة للتكرار.

وبالتّأكيد، لا تحتاج إلى أن تكون صحيحة نحوياً.

# الرغبات مقابل الاحتياجات

في عام 1926، كان بيتر فرويكن Peter Freuchen في رحلة استكشافية عبر شمال غرينلاند.

وهبّت عاصفة ثلجية، فاتخذ مأوى تحت زلاجته.

تراكمت الثلوج إلى أن حاصرته داخل مساحة صغيرة مظلمة. فتحوّلت إلى جليد قاسٍ، وباتت حرفياً قبراً ثلجياً.

حاول فرويكن شقّ طريقه للخروج، لكن الجدران كانت متجمّدة وصلدة مثل الصخور.

لقد تجمّدت لحيته على الزلاجة، وإذا حاول أن يدير رأسه، فسيُمزّق جزءاً من وجهه.

جمّد البرد كل شيء وحوّله إلى صخر صلد في غضون ثوانٍ، فلا أمل يُرتجى.

كان ذلك عندما خطرت ببال فرويكن فكرة خلّاقة بطريقة مذهلة.

تحويل هذه السلبية إلى إيجابية.

فقد تكون حقيقة تجمد كل شيء كالصخر الصلد فرصةً.

ماذا لو وجد شيئاً رخواً وصنع منه أداة قبل أن يتجمد بشدة؟

وخطر ببال فرويكن أن لديه شيئاً من هذا القبيل.

لديه شيءٌ رخوٌ ودافئٌ كان يحمله معه طوال الوقت.

برازه الشخصي.

من المفترض استحالة هذا الأمر، لكن فرويكن كان في قبره الثلجي مدة ثلاثين ساعة.

لقد أصابه ما أطلق عليه جورج واشنطن "وضوح الاستماتة".

لم يكن هذا هو الوقت المناسب لانتقاء خياره الأمثل، فالأمر يتعلق بالبقاء.

إليكم الآلية التي وصف فيها فرويكن العملية:

"لديّ فكرة! غالباً ما رأيت روث كلب في مسارات الزلاجات، ولاحظت أنه يتجمد مثل الصخور الصلدة. ألن يكون لهذا البرد التأثير نفسه في إفرازات الإنسان؟

مع أن الفكرة مثيرة للاشمئزاز، قررت خوض التجربة. فتغوّطت وتمكنت من صنع آلة من البراز تشبه الإزميل وتركتها تتجمّد... كنت صبوراً. لم أكن أرغب في المخاطرة بتكسير أداتي الجديدة من خلال استخدامها قبل أوانها... في النهاية، قررت تجريب إزميلي، فنجحَ في الاختبار!"

عاش فرويكن عبر التفكير في المستحيل: وضوح الاستماتة.

ولهذا السّبب أحب العمل مع زبائن واقعين في ورطة لا محالة.

تصبح الحالة واضحة جداً: لا يتعلق الأمر بالرغبات، بل بالاحتياجات.

وضوح الاستماتة.

عندما تمت إحاطتنا بشركة Toshiba، كانوا يروّجون لها طوال خمس سنوات.

كان لدى شركة Sony معرفة بالسوق بنسبة 30%. لذلك استمرت Toshiba في تقليد Sony، وتحدثت عن جودة صورها وتقنياتها.

لكن بعد خمس سنوات من الإعلان، لا يزال لديها معرفة بالسوق بنسبة 2% فقط.

لأنها لم تجرؤ على التفكير في فعل أي شيء مختلف عن رائد الأسواق.

أبلغناها بأن المشكلة لا تتعلق بجودة الصورة، لأنه أمر تتميز به الشركات كلها.

فالمشكلة تكمن في اسم الشركة؛ إنها بحاجة إلى أن تبدو علامة تجارية كبيرة ومعروفة مثل سوني.

لم ترغب في فعل ذلك، لكن كان لا بدّ لها من التشغيل بالمسمى الآتي: HELLO TOSH, GOTTA TOSHIBA?

هل أتت هذه التسمية أُكُلها؟

في غضون ستة أسابيع، حققت Toshiba معرفة بالسوق بنسبة 30%، وهي نسبة تضاهي نسبة معرفة Sony بالسوق.

كانت منطقة لندن دوكلاندز تقوم بالدعاية والإعلان طوال خمس سنوات عندما قدّمنا بياناً عن ذلك.

ولا تزال مجرد موقع بناء فوق ثمانية أميال مربعة من الطين.

المناطق العمرانية الأخرى: تلفورد وبيتربرا وميلتون كينز تعلن عن نفسها على أنها أماكن رائعة لسكن العائلات.

ثمّ حاولت منطقة London Docklands تقليدها، لكنّها أخفقت.

أبلغناها بوجوب التوقف عن المنافسة بوصفها مقصداً عائلياً والبدء بالمنافسة بوصفها مقصداً للأعمال.

لم ترغب في فعل ذلك، لكن كان لا بدّ لها من التشغيل بالمسمى الآتي: لم الانتقال إلى مكانٍ ناءٍ عندما يمكنك الانتقال إلى وسط لندن؟

هل أتى هذا الطرح أُكُله؟

قارن منطقة لندن دوكلاندز في يومنا هذا مع ميلتون كينز وبيتربرا وتلفورد في الوقت الراهن. فالاختلاف يكمن في وضوح الاستماتة.

# الحلّ مجرد مشكلة جديدة

كان ستِنْ غوستاف ثولِنْ Sten Gustaf Thulin مهندساً سويدياً.

لقد كان قلقاً بشأن استخدام الأكياس الورقية الكثيف في أرجاء العالم، وتأثيرها في كوكب الأرض المتمثّل بحجم الغابات التي يتوجب قطعها.

وعليه، اخترع كيساً لا يحتاج تصنيعه إلى قطع شجرة واحدة.

في عام 1959، اخترع الكيس البلاستيكي.

وفي عام 1962، حصلت شركة سلوبلاست Celloplast السويدية للتغليف على براءة اختراع التصميم.

فبحلول عام 1979، كانت 80% من أكياس التسوق في أوروبا مصنوعة من البلاستيك.

وفي عام 1982، تحول سوقان مركزيان أميركيان، Safeway وKroger، إلى الأكياس البلاستيكية.

وبحلول عام 2018، تم استُخدمَ نحو تريليون كيس بلاستيكي سنوياً، وتمت إعادة تدوير أقل من 1%.

يستغرق تحلّل هذه الأكياس ألفَ عام، وتقضي على 100 ألف حيوان بحري سنوياً.

وعليه، لا يعني هذا إنقاذ الكوكب تماماً.

لا بدّ من التحرك سريعاً، فليس ثمة وقت للتفكير. ما علينا سوى حظر الأكياس البلاستيكية واستبدالها بشيء طبيعي، أكياس قابلة لإعادة الاستعمال.

فالمشكلة تكمن في أن الناس لا يفهمون الفرق بين التلوث والاحتباس الحراري.

تسد الأكياس البلاستيكية الأنهار والمحيطات وأنظمة الصرف الصحي ومدافن النفايات وتلوّثها.

ولكن في عام 2018، وجد تقويم لدورة الحياة أجرته وكالة حماية البيئة الدنماركية، أنّ الأكياس القطنية القابلة لإعادة الاستعمال أكثر ضرراً من ناحية تغير المُناخ، واستنزاف طبقة الأوزون، واستخدام المياه، وتلوّث الهواء، والسُّمية.

والأكياس القطنية العضوية أسوأ من ذلك. إذ لدى نباتات القطن العضوي مردود أقلّ بنسبة 42% وتستخدم أكثر من ضعف كمية المياه.

في السابق، أجرت وكالة حماية البيئة في المملكة المتحدة عام 2008 مقارنة بين الأكياسِ المصنوعة من الورق والبلاستيك والقطن، والأكياسِ المصنوعة من البولي بروبيلين (polypropylene) المعاد تدويره.

وتوصّلت إلى أنه من أجل عدم الإضرار بأكثر من كيس بلاستيكي، يجب إعادة استخدام كيس ورقي سبع مرات، وكيس بولي بروبيلين معاد تدويره 26 مرة، وكيس قطني 327 مرة.

قال المحامي الأول لمجلس الدفاع عن الموارد الوطنية، إريك غولدشتاين Eric Goldstein: "إذا كان كل ما نفعله هو التحول من البلاستيك إلى الورق، فإننا نحل مجموعة واحدة من المشكلات البيئية ونضيف أخرى".

لكن التسويق يحبذ حلاً سريعاً، ومن السهل أن تبدو "صاحياً" بالتخلي عن حقائب حمل قطنية جيدة التصميم.

لذلك يتم منحها مجاناً في صالات العرض والمكتبات وبوتيكات النظارات ومحلات البقالة وصالونات الوشم.

وفي حديثها عن التسويق، قالت مجلة *Atlantic*: "يتم تصوير الناس المزوّدين بأكياس حمل قطنية في سوق مزارعين مشمس. يرتدون ملابس عادية ومتواضعة وللأجواء الدافئة. يأخذون حقائبهم إلى الشطآن، والمتنزّهات، والافتتاحيات الفنية، والحفلات الموسيقية، عبر المجتمعات الحضرية العالمية والملاذات الريفية الشاعرية. إنهم يشعرون بالرضا وخلّاقون، وهم من الطبقة الوسطى ويتمتّعون بصحة جيدة، ومدركون لقضايا النفايات، ومسؤولون إيكولوجياً، ومتنوعون عرقياً، ومرتاحو البال، لكنّهم منتجون، ومتواشجون، ومتسامحون، ومتفائلون، ومغامرون".

في الواقع، يستمرّ التسويق العالمي.

لكن ليس هذا عالم الناس الحقيقيين، حيث تُستخدم الأكياس للتسوق اليومي فعلاً.

في عام 2014، وجد استطلاع عبر الإنترنت، أجرته شركة أبحاث السوق إدلمان بيرلاند Edelman Berland، أن نصف المستَطلَعين اختاروا عدم تعرّض حقائب حملهم القطنية الجميلة للاتساخ بالتسوق العادي، واختاروا الأكياس البلاستيكية بدلاً من ذلك.

وقد يكون أدنى من ذلك، إذ تقدر معدلات إعادة استخدام حقائب الحمل القطنية بنسبة 10%.

لأن المشكلة موجودة في عالم الناس الحقيقيين.

لكن التسويق موجود في عالمه الخاص.

حيث الزبائن كلُّهم أشخاص جميلون: جذابون، وميسورو الحال، ومهذبون، وأنيقون، وساحرون، وحساسون، وصاحون.

لا يوجد أناس حقيقيون في عالم التسويق، ولا توجد حلولٌ أيضاً.

# اجعلهم يؤدّون العمل نيابة عنك

كان ستيفن برادبري Steven Bradbury متزلج مسابقات السرعة.
مثّل أستراليا في دورة الألعاب الأولمبية الشتوية عام 2002.
الألعاب الشتوية ليست طنّانة في أستراليا. إنها بلاد حارة، ولم يعلّقوا آمالاً كثيرة عليها.
واجه ستيف برادبري في نهائي سباق ألف متر أسرع المتزلجين على هذا الكوكب.
وكان المرشح المفضل هو أبولو أنطون أونو Apolo Anton Ohno (من الولايات المتحدة الأميركية)، ثم بطل العالم فيكتور أُن Viktor Ahn (من روسيا)، ثم لي جِياجا Li Jiajun (من الصين)، ثم ماثيو توركوت Mathieu Turcotte (من كندا).
كان برادبري أبطأ المتسابقين وأكبرهم سناً، وعليه لم يكن أمامه فرصة للفوز.
لكن لأنه يعلم ذلك، كانت لديه أفضلية.
كانت مدربته آن سيانغ Ann Zhang تعلم أن الميدالية البرونزية ستكون نتيجة عظيمة لأستراليا.
كما أدركت أن الميدالية الذهبية ستكون من حظوظ كلّ المتسابقين الآخرين.
كانوا مقتنعين بأنهم قادرون على الفوز وسيبذلون قصارى جهدهم ليحتلوا المرتبة الأولى.
فطلبت سيانغ من برادبري التخلّف عن متسابقي المقدمة، وتركهم يتبارون بكلّ ما أوتوا من قوة.
كلّ ما يقتضيه الأمر أن يتنافس هؤلاء الرياضيون الأربعة المتحمسون مع بعضهم بعضاً، ويتعرّض واحد أو اثنان منهم للسقوط أو الاستبعاد.
إذا كان برادبري واحداً من الثلاثة الذين أنهوا السباق، فسينال الميدالية البرونزية.
ذلك أنّه لم يكن مضطراً إلى هزمِهم، بل كان عليه فقط أن يدعهم يهزمون بعضهم بعضاً.
وهذا ما فعله. إذ بقي خلف متزعمي السباق بخمسة عشر متراً طوال السباق.
في النتيجة، بات واضحاً أنه لا بدّ أن يحلّ في المرتبة الأخيرة من السباق.
ولكن قبل خمسين متراً من خط النهاية، سقط الروسي وأطاح بالأميركي والكندي والصيني في طريقه.
مع وجود المتزلجين الأربعة على الجليد، تجاوزهم برادبري وعبر خط النهاية قبل أن يتمكنوا من النهوض.

وبات ستيفن برادبري أول رياضي من النصف الجنوبي للكوكب برمّته يفوز بميدالية ذهبية في الألعاب الأولمبية الشتوية.

ليس بمحاولة الفوز، بل بجعل الآخرين يخسرون.

هذه إستراتيجية خلّاقة حقاً. فكما قال نابليون: "لا تقاطع خصمك إطلاقاً أثناء ارتكابه الخطأ".

منذ سنوات خلت، نظّمت شركة Avis حملتها الشهيرة بالشعار الآتي: "نحن رقم 2 فقط، لكننا نسعى جاهدين".

فأتت الحملة أُكُلها لدرجة أنها بدأت بإلحاق الضرر بالروح المعنوية في Hertz، الشركة الرائدة في الأسواق.

اضطُرّت Hertz إلى الرد بحملة تقول فيها: "لسنوات طوال، كانت Avis تخبركم أن شركة هيرتز رقم 1. أمّا الآن، فسنخبركم عن السبب".

لقد عملت لمصلحة موظفي شركة Hertz. ولكن بالنسبة إلى عامة الناس، عززت Avis موقعها منافساً ندّاً لشركة هيرتز.

أرغمت شركة Avis شركة Hertz على الدعاية لها.

وفي سنوات لاحقة، نظّمت شركة Pepsi حملة بعنوان "تحدّي شركة Pepsi" تقول فيها إن 7 من كل 10 من شاربي الكولا يفضلون طعم البيبسي على الكوك Coke.

شعرت شركة Coca–Cola بالفزع لدرجة أنها أعلنت أنها بصدد تغيير تركيبتها.

وفي اليوم الذي فعلت فيه ذلك، حصل موظفو Pepsi جميعهم في أرجاء العالم كلها على إجازة مدتها يوم.

لأن Coca–Cola كانت تقدم إعلانات نيابة عن Pepsi.

وقبل بضع سنوات، نظّم نادي السيارات الملكي RAC حملة حول آلية الوصول إلى سيارة معطلة بطريقة أسرع من الآخرين.

كان روبرت هويل Rupert Howell يملك نادي السيارات AA، الشركة الرائدة في السوق، وزبوناً لديها آنذاك.

أخبرني أن كل ما بوسعه فعله هو منع زبون AA من إدارة حملة للرد على مزاعم RAC ودحضها.

تمكن روبرت من منع AA من القيام بإعلانات RAC نيابة عنها.

لأن روبرت استوعب ما كان RAC يرمي إليه.

لا ينبغي لنا أن نخاف من إثارة ردّ فعل، بل يجب أن نحاول إثارة ردّ فعل، خاصّةً ممّن هو أعظم.

إذا تمكنا من استخدام ميزانيتنا من أجل استفزاز خصمنا لإنفاق أمواله في الرد علينا، فهذه طريقة فعالة للغاية لوضع أنفسنا في أذهان الناس.

بجعلهم ينفقون أموالهم في ترويج إعلاناتنا نيابةً عنّا.

## كيف لك أن تصيب هدفاً من دون رؤيته

منذ عشرين سنةً خلت، كانت Subaru تواجه متاعب في أميركا.

كانت تحتل المرتبة الثانية والعشرين من ناحية المبيعات، متخلفة عن علامات تجارية مثل Honda و"جنرال موتورز" GM و"فوكس فاغن" VW.

كانت تلك العلامات التجارية هائلة للغاية لدرجة أنها قادرة على الإعلان نيابة عن الجميع.

لم يكن في مقدور Subaru فعل ذلك.

كان على القيّمين أن يختاروا هدفاً يحصدون منه مردوداً أكبر لقاء ما أنفقوه من أموال.

لذلك ألقوا نظرة على جداول مبيعاتهم لمعرفة الأماكن التي باعوا فيها معظم السيارات.

كان أكبر الأسواق في نورثهامبتون بولاية ماساتشوستس.

وعليه، ذاك هو المكان الذي قرروا إجراء أبحاثهم فيه. فاستهدفوا أربع مجموعات رئيسية:

1) متخصصي تكنولوجيا المعلومات

2) محبّي الأنشطة الخارجية

3) المعلمين

4) متخصصي الرعاية الصحية.

ووزّعوا استبيانات في مراكز التسوق المحلية.

ففاجأتهم النتائج. كان كل من يمتلك سيارة Subaru من الإناث تقريباً. معظمهنّ وضعنَ علامة في المربع تفيد بأنهن "ربّات بيوت".

ثم قال رئيس وكالة الأبحاث شيئاً صدمهم حقاً.

قال: "أنا مثليّ، وجميع السحاقيات اللّواتي أعرفهنّ يقدن سيارات Subaru".

هل كانت تلك معلومات دقيقة أم قصصية فحسب؟

قاموا بتجنيد كثير من مالكي سيارات Subaru من أجل مجموعات نوعية.

كانت نسبة حضور الإناث 100%، وكنّ سحاقيات جميعهن تقريباً.

من ثمّ، قرروا إضافة مجموعة خامسة إلى أهدافهم، وهي: السحاقيات.

لم يكن تضمين منشورات مجتمع الميم LGBTQ في جدول دعائي أمراً جديداً، بل كان استهداف السحاقيات كذلك.

ولهذا كان عليهم التروّي في الأمر.

بجعل السحاقيات يعرفن أنهن المستهدفات من هذه الإعلانات، ولكن من دون إقصاء الآخرين.

بعبارة أخرى، نشر إعلانات لن تستهدف الجميع.

على سبيل المثال، قال العنوان الرئيسي في إعلان عن الرياضة في الهواء الطلق: ”اخرجْ وابقَ في الهواء الطلق“.

أمّا العنوان الرئيسي في إعلان عن هاجس Subaru بالجودة، فقال: ”ليس خياراً، بل الطريقة التي نولد بها“.

إضافة إلى ذلك، كانت ثمة أدلّة على لوحات أرقام السيارات.

كانت XENA LVR إشارة إلى أيقونة سحاقية، وP TOWNIE إشارة إلى بروفنستاون Provincetown (مدينة صديقة للمثليين)، وCAMP OUT بالطبع تورية.

أبلت هذه الإعلانات بلاءً حسناً لدرجة أن الشركة قرّرت تجربة وسائل الإعلام السائدة: التلفزيون. وباتت مارتينا نافراتيلوفا Martina Navratilova المتحدثة الرسمية باسمها (فازت بـ 18 لقباً في البطولات الأربع الكبرى وكانت مثلية جهاراً).

فحققت سوبارو أفضل مبيعاتها في ذلك العام على الإطلاق.

لكن لم تلقَ الإعلانات قبولاً عالمياً.

كتبت إحدى مجلات السيارات المحافظة بازدراء، تقول: ”يجب على مشتري السيارات أن يعرفوا أن Subaru تطّلع بدورها على محمل الجد بوصفها أكثر شركات السيارات موالاة للمثليين“.

فتلقت Subaru رسائل عدة من أشخاص يقولون إنهم لن يشتروا سيارات سوبارو إطلاقاً.

لكنهم تحققوا من الأمر ولم يشترِ أيٌّ من هؤلاء الأشخاص سيارة Subaru، حتى إن بعضهم أخطؤوا في تهجئة الاسم، ثمّ شعروا بالأمان في تجاهلهم.

لاحقاً كتبت دراسة في جامعة هارفرد أنه حتى خلال مرحلة الركود الاقتصادي عام 2006، كانت Subaru شركة السيارات الوحيدة التي لم تخسر أسهمها في السوق.

أمّا الآن، فترعى Subaru مواكب استعراضية للمثليين، وبطاقة ائتمان قوس قزح.

لقد قدموا الملايين لأبحاث فيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز وكانوا الراعي المؤسس لقناة الكابل لوغو LOGO التي تتبنى موضوع مجتمع الميم.

نظراً إلى استهدافها، تُلقّب Subaru Lesbaru في أميركا الآن.

لكنّ سوبارو لا تأبه لذلك.

ساعدهم الاستهداف الذكي على مضاعفة أسهم علامتهم التجارية على مدار عشر سنوات.

ثمة سطر أحبه في فيلم *A River Runs Through It* [نهر يجري عبرها]:

”تصيب الموهبة هدفاً لا يمكن لأي شخص آخر إصابته. أمّا العبقرية، فتصيب هدفاً لا يمكن لأي شخص آخر رؤيته“.

# الجزء السادس

**لكلّ جهل دواء يُستطبّ به**

**إلا الحماقة أعيت من يداويها**

## لمسافة بعيدة للغاية وبسرعة قصوى

لقد سافرت على متن طائرة Concord ذات مرة عندما كنت عائداً من نيويورك.

ولقد سافرنا على متن طائرة Mach 2، لكن بصراحة، لم تبدُ مختلفة بالنسبة إليّ.

كل ما كنت أعرفه عنها أنّ نوافذها صغيرة جداً فلا يمكن النظر منها، ولم تكن تُعرض أفلام على متنها.

وعليه، كنت أفضِّل طائرات 747.

لكن ما أثار إعجابي هو عندما عبّروا عن المزيّة في لغة بشرية بسيطة.

أوضحوا لنا أننا نسافر بصورة أسرع من رصاصة بندقية.

فجأة كان أمراً يمكنني استيعابه. مع أنني لم أر رصاصة بندقية، كنت أطير بصورة أسرع منها. وتلك معلومة مذهلة.

في عام 1956، كان توم أتردج Tom Attridge طياراً تجريبياً.

كان يقود Grumman F–11، إحدى أولى الطائرات النفاثة المقاتلة الأسرع من الصوت.

كانت مزوّدة بأربعة مدافع قوية من عيار 20 ملم، وطُلب منه اختبار إطلاقها بسرعة الطائرة القصوى.

كانوا بحاجة إلى معرفة ما سيحدث عندما تبدأ قوة المدافع الأربعة ارتدادها على الطائرة بتلك السرعة.

وكيف سيؤثر قانون نيوتن الثالث (لكل فعل ردّ فعل مساوٍ له في المقدار، ومعاكس في الاتجاه) فيها؟ وما هي الضغوط التي سيضعها على هيكل الطائرة؟

ثمّ اختار قطعة خاوية من المحيط الأطلسي، وأطلق رشقةً مدتها أربع ثوان.

فاهتزت الطائرة، لكنها بدت على ما يرام. إذ حان الوقت للارتقاء بها إلى المستوى اللاحق.

أخفض مقدمة الطائرة وأشغل الحارق الخلفي، وجاءت النتيجة فشلاً محرجاً.

أطلق رشقة طويلة أخرى من المدافع، واهتزت الطائرة مرة أخرى. ولكن بعد ذلك، تحطّم الزجاج الأمامي وراحت سرعة الطائرة تتباطأ.

فخفف السرعة، وأدار الطائرة ووضعها في انحدار انسيابي ضئيل ووجّهها على مرمى البصر من مطاره.

لم يفلح في فعل ذلك تماماً. لذلك، هبط بالطائرة متحطماً على بعد قرابة ميل من بلوغه المطار، فهشّم ضلعاً وكسر ثلاث فقرات.

وعندما تفقّدوا الطائرة، أذهلهم ما اكتشفوه.

لم يكن رد الفعل على إطلاق المدافع مَنْ ألحق أضراراً بالطائرة من طراز F–11، بل إصابتها بإطلاق نيران.

قذيفة مدفع في الزجاج الأمامي، وواحدة في مخروط المقدمة، وواحدة في فتحة المحرك.

أُصيبت الطائرة وسط محيط خاوٍ. كيف يمكن حصول هذا الأمر؟

في النهاية، أدركوا حقيقة ما حدث.

أسقط توم أتردج طائرته بنفسه.

لم يخطر ببال أحد من قبل على الإطلاق أن شيئاً من هذا القبيل قد يحدث، لأنه لم يكن لديهم طائرات تطير بسرعة الرصاص من قبل إطلاقاً.

بعد الرشقة الأولى، وضع توم الطائرة في حالة انقضاض وشغّل الحارق الخلفي، ثم أطلق رشقة أخرى.

فسرعة الطائرة جعلتها تتجاوز الرشقة الأولى التي أطلقها، الأمر الذي جعلها تُصاب بثلاث قذائف مباشرة من مدفعه عيار 20 ملم.

كانت لديهم التكنولوجيا الأساسية التي لم تتغير منذ مئات السنين، وهي: الأسلحة.

وقاموا بتركيبها في أحدث التقنيات التي لم يطّلعوا عليها بعد، وهي: الطائرات.

لقد بدوا مفتونين بالتكنولوجيا الجديدة لدرجة أنهم تجاهلوا التكنولوجيا الأساسية الموجودة.

وهذا بالضبط ما حدث في مهنتنا.

يُشكل التواصل مع الناس التكنولوجيا الأساسية في عملنا.

لكن فجأة باتت هذه التكنولوجيا الحديثة رقمية.

كنا مغرمين بها لدرجة أننا نسينا كل شيء آخر، وكنا غافلين عن التواصل (تفكير الديناصورات) والناس (من النوع القديم).

ثمّ واجهنا ما تجاهلناه، أي التواصل مع الناس، وأهلكنا أنفسنا.

ولهذا السبب، تبعاً لشركة eMarketer، يستعين 30% من مستخدمي الإنترنت الآن بتطبيقات حظر الإعلانات.

أي ثلاثة من كل عشرة أشخاص، ويزداد العدد بين الشباب على وجه الخصوص.

في الواقع، وفي محاولة منها لوضع حد للمشكلة، أطلقت Google الآن تطبيقها الخاص لحظر الإعلانات.

فنحن نُهلك أنفسنا بتجاهل الأصول.

فمثل Grumman وF–11، علينا أن نتعلم من التجارب الصعبة أو المؤلمة.

# البشر مقابل الآلات

لا شك أنّ المستقبل للتكنولوجيا.

فالتكنولوجيا لا ترتكب أخطاء مثل البشر المعرَّضين للخطأ كلهم.

على سبيل المثال، خذ كلمات المرور اللازمة للدخول إلى أجهزة الكمبيوتر الخاصة بنا.

سيختار البشر كلمات المرور التي يسهُل اختراقها، أليس كذلك؟

لكن بفضل الإرشادات التكنولوجية، باتت كلمات المرور الآن غير قابلة للاختراق فعلياً.

حسناً، هذا ليس دقيقاً.

يقول الرجل الذي حدّد القواعد الأصلية لأمان كلمات المرور بأنه أساء فهم الأمر تماماً.

لكن في واقع الأمر، كل ما فعله هو تسهيل اختراق كلمات المرور.

في عام 2003، كان بِلْ بير Bill Burr مديراً في المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا.

نشر ورقة من ثماني صفحات بعنوان: "الملحق أ 800–863 من منشور خاص بالمعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا".

وكان يحمل العنوان الفرعي الآتي: "تقدير قصور كلمات المرور وقوتها".

إنها النصائح التي بتنا جميعاً على دراية بها بوصفها قواعد لإنشاء كلمات المرور.

1. يجب أن تتضمن كلمة المرور حرفاً كبيراً واحداً على أقلّ تقدير.
2. ويجب أن تتضمن كلمة المرور رمزاً واحداً على أقلّ تقدير.
3. ويجب أن تحتوي كلمة المرور رقماً واحداً على أقلّ تقدير.
4. ويجب تغيير كلمة المرور كلَّ تسعين يوماً.

تبنّت معظم المؤسسات الأكاديمية والهيئات الحكومية والشركات الكبرى نصائحه.

إذ يُحكَم على قوة كلمة المرور الخاصة بنا تلقائياً بموجب هذه الإرشادات.

أمّا بِلْ بير، فيقول الآن إنّ الأمر مغلوطٌ تماماً.

لأن هذه القواعد لم تجعل تذكر كلمات المرور صعباً على البشر فحسب.

بل سهّلت هذه القواعد عمل الخوارزميات في اختراق كلمات المرور في واقع الأمر.

طالبت صحيفة *The Wall Street Journal* متخصّصي أمن أجهزة الكمبيوتر الخاصة بها التحقّق من ذلك.

فاكتشفوا أن كلمة تحلّ محل رموز وأرقام (مثل: Tr0ub4dor&3) ستستغرق خوارزمية ثلاثة أيام لاختراقها.

لكنّ الاختيار العشوائي للكلمات التي يسهل تذكّرها (مثل: correcthorsebatterystaple) سيستغرق خوارزمية 500 سنة لاختراقها.

هذا رغم كتابتها كلها بأحرف صغيرة عادية وبسيطة.

على ما يبدو، نصيحة بير سديدة لأنها جعلت اختراق البشر لكلمات المرور أمراً صعباً.

لكن من السهل كتابة برنامج يستبدل الرمز & بـ "and"، أو 4 بـ "for"، أو 0 بــ o، أو $ بـ s، أو أيّ عدد من التوليفات المماثلة.

تدخل الخوارزمية إلى الكمبيوتر لمعالجة البدائل وحسب.

لكن إذا زوّدتها بكلمات عشوائية غير مترابطة منطقياً، فستصيبها الحيرة.

هذا رغم سهولة تذكر البشر لهذه الكلمات.

ما فعله بير هو تحديد كلمات المرور التي بدت صعبة على البشر، لكنها سهلة على الآلات في واقع الأمر.

فالحقيقة هي العكس من ذلك. إذ إنّ كلمات المرور السهلة على البشر هي أصعب على الآلات بكثير.

وهذا مكمن الخلل في العقل البشري.

فنحن مغرمون بكل ما هو جديد ومعقّد.

إذا بدا أمرٌ ما صعباً، فلا بدّ أن نعتقد بأنه موجَّه بالعقل.

ما لم يُراعه بير أنّ البشر لن يخترقوا كلمات المرور كما تفعل الآلات.

ويمكن للآلات أداء مهامّ عادية أضعافاً مضاعفة وبصورة أسرع من البشر بكثير.

لكن لا يمكنها فعل أيّ شيء غير متوقع أو طارئ أو خلّاق.

لأنها تفتقر إلى الحدس وحسب.

إنها عاجزة عن التفكير الخلّاق، لأنها مجرد آلات.

فالآلات تفلح في ما تفعله الآلات، لكنها لا تفلح في ما يفعله البشر.

# البشر مصدر للإزعاج

في الحرب العالمية الثانية، كان ثمة فرق كبير بين غواصات الحلفاء والغواصات الألمانية يتمثل في المراحيض.

كانت الغواصات البريطانية والأميركية تحتوي خزانات لاستيعاب الفضلات، وإفراغ مخلّفات مراحيضها فيها.

لم تكن الغواصات الألمانية مزوّدة بخزاناتٍ للصرف الصحي، إذ كانت تُفرغ مخلّفاتها في البحر مباشرة.

كان التفريغ في البحر مباشرة على ما يرام أثناء وجودها فوق سطح البحر. ولكن عند غوصها، يؤدي ضغط الماء إلى عدم تمكنها من فتح الصمامات.

لم يتمكنوا من استخدام المراحيض، فاضطروا إلى ملء الجرادل والأواني والقدور وكل ما كان متاحاً، وتخزينها في أرجاء الغواصة كلها إلى حين طفوِّها.

كان بإمكانهم أن يحذوا حذو الأميركيين والبريطانيين بتركيب خزانات صرف صحي.

لكنهم اعتقدوا بأن خزانات الصرف الصحي تشغل حيّزاً مهدوراً يمكن استغلاله من أجل مزيد من الوقود أو الذخيرة.

وعليه، قرروا إيجاد طريقة لتصريف الفضلات البشرية من الغواصة إلى المحيط مباشرة أثناء غوصها.

في النهاية، طوروا نظام ضغطٍ عالٍ قادراً على فعل ذلك.

كان مزوّداً بصمامين على طرفي خزان تجميع الفضلات (مثل غرفة الهواء المضغوط).

عندما تفرغ من استخدام المرحاض، تفتح الصمام الداخلي لنقل المحتويات إلى الخزان.

أغلق الصمام الداخلي، واضغط المحتويات، ثم افتح الصمام الخارجي.

سيؤدّي الضغط الكبير إلى تصريف الفضلات البشرية إلى المحيط.

نظراً إلى أن العملية معقدة، كانت بحاجة إلى أحد أفراد الطاقم المدرَّبين على استخدام المرحاض: "مدير وحدة تصريف الفضلات" (أو "رجل المهمات القذرة" كما كان معروفاً للطاقم).

في الرابع عشر من نيسان/ أبريل عام 1945، كان الكابتن كارل–أدولف شليت Karl–Adolf Schlitt على متن باكورة رحلات الغواصة 1206.

كانت تغوص بعمق 200 قدم، وعلى بعد ثمانية أميال عن ساحل اسكتلندا.

كان الكابتن شليت بحاجة إلى استخدام المرحاض.

كان يريد بعض الخصوصية، وعليه فَتَح الصمام الداخلي بنفسه لنقل المحتويات إلى خزان تجميع الفضلات.

لكنه لم يتذكر التسلسل الدقيق للخطوة اللاحقة، فاستدعى "مدير وحدة تصريف الفضلات".

فتحَ البحّار المدرَّب الصمام الخارجي لتصريف الفضلات، مفترضاً إغلاق الكابتن شليت للصمام الدّاخليّ.

لكنه لم يفعل ذلك، فاندفع ضغط الماء على عمق 200 قدم في الأنابيب وإلى الغواصة مباشرة، الأمر الذي حمل مياه البحر والفضلات على الفيضان في الأماكن كلّها.

كانت بطاريات الغواصة الرئيسية تتوضّع تحت المرحاض مباشرة.

فسالت الفضلات البشرية ومياه البحر فوقها، وكوّن الخليط غاز الكلور الفتّاك الذي انتشر في أرجاء الغواصة كلها.

لم يكن أمام الكابتن شليت خيارٌ سوى الطفو بأسرع ما يمكن.

وما إن فعل ذلك، حتّى قصفت الطائرات البريطانية غواصته قصفاً كاسحاً، الأمر الذي أسفر عن مقتل بحّار.

تخلى الطاقم عن الغواصة الغارقة، وغرق ثلاثة بحارة، وتمكّن 46 من بلوغ الشاطئ ووقعوا في الأَسْر.

مردّ ذلك أنّ الألمان لم يحذوا حذو البريطانيين والأميركيين بتركيب خزان للصرف الصحي.

هكذا، تَشْغل خزانات الصرف الصحي مساحة كبيرة وتُشكِّل عائقاً، وهي مخصصة للبشر والبشر مصدر للإزعاج في الأساس.

فمهما كانت المشكلة، تتولّى التكنولوجيا حلّها. أمّا البشر، فانسَ أمرهم.

وهو بالضبط المكان الذي نجد أنفسنا فيه الآن.

يقول عامة الناس إنهم يكرهون الإعلان لأنه موجود في الأماكن كلها، ومصدر للإزعاج والتلوث.

فلا بدّ أن يكون الرّد بمزيد من التكنولوجيا والاستهداف المتواتر.

لكن البشر لا يرغبون في المادة المملة والمتكررة الموجودة في التكنولوجيا.

لأنهم لا يريدون المزيد، بل يريدون الأفضل.

بصرف النظر عن ذلك، يمكننا حلّ المشكلات كلها باستخدام المزيد من التكنولوجيا.
وبغض النظر عما تكتنفه هذه المشكلات، عالجها بصورة أسرع وأدقّ وفي أغلب الأحيان.
فالتكنولوجيا هي الحل. أمّا البشر، فانسَ أمرهم، لأنهم مصدرٌ للإزعاج وحجر عثرة.

## مَن المسؤول؟

في عام 1972، كانت رحلة الخطوط الجوية Eastern Airlines 401 متجهة من نيويورك إلى ميامي.

وعندما بدؤوا هبوطهم، أنزلوا عجلات الهبوط.

كان ثمة رطمة لدى نزول العجلات، لكن لم يُضِئ مؤشر القفل.

فتمّ إبقاؤهم في وضعية انتظار أثناء تقصّيهم المشكلة.

وضعوا الطائرة في وضعية الطيران الآلي، بينما ركّز الطيار ومساعده ومهندس الرحلة على ضوء المؤشر.

لكن بينما كانوا يتفحّصون المؤشر جميعهم، لم يلاحظ أحد أن الطائرة لم تكن في وضعية الطيران الآلي.

بل كانت الطائرة في وضعية هبوط بطيء جداً، وبطيء للغاية لدرجة لا يمكن ملاحظته.

وصولاً إلى الثواني العشر الأخيرة، عندما سمع مسجل الصوت اكتشاف الطاقم للأمر.

قبيل ارتطام الطائرة بالأرض أثناء تحليقها بسرعة ثابتة.

وفي عام 1977، كانت رحلة الخطوط الجوية United Airlines 2860 متجهة من سان فرانسيسكو إلى شيكاغو.

وعندما بدؤوا هبوطهم، أنزلوا عجلات الهبوط.

مثل رحلة الخطوط الجوية Eastern Airlines 401، كان ثمة رطمة لدى نزول العجلات، لكن لم يُضِئ مؤشر القفل.

كما تم إبقاؤهم في وضعية انتظار أثناء تقصّيهم المشكلة.

ومثل رحلة الخطوط الجوية 401، وضعوا الطائرة في وضعية الطيران الآلي بينما ركز الطيار ومساعده ومهندس الرحلة على ضوء المؤشر.

لكن هذه المرة، بقيت الطائرة في وضعية الطيران الآلي، ولم يلاحظوا أنها كانت تُحلِّق على ارتفاع منخفض للغاية.

وعندما اكتشفوا ذلك، كان قد فات الأوان.

فارتطموا بأحد الجبال مباشرةً أثناء تحليقهم بسرعة ثابتة.

وفي عام 1978، كانت رحلة الخطوط الجوية United Airlines 173 متجهة من نيويورك إلى بورتلاند.

ولدى اقترابهم من المطار، أنزلوا عجلات الهبوط.

ومثل الرحلات الأخرى، كان ثمة رطمة لدى نزول العجلات، لكن لم يُضأ مؤشر القفل.

كما تمّ إبقاؤهم في وضعية انتظار أثناء تقصّيهم المشكلة.

ومثل الرحلات الأخرى، وضعوا الطائرة في وضعية الطيران الآلي بينما ركز الطيار ومساعده ومهندس الرحلة على ضوء المؤشر.

فحلّقوا بطريقة دائرية مدة ساعة في محاولة لإصلاحه.

ولكن، بينما كان لديهم من الوقود ما يكفيهم مدة ساعة من الرحلة المنتظمة، كانوا يحلّقون بصورة دائرية، مع إنزال عجلات الهبوط وألواح الجناحين، الأمر الذي يستهلك كثيراً من الوقود.

ومن ثمّ، نظراً إلى عدم إلقاء أحدهم نظرة إلى مؤشر منسوب الوقود، نفد الوقود منهم.

فسقطوا من عنان السماء على بعد ستة أميال من مدرج المطار.

من المفارقة أنه عُثِرَ على عجلات هبوط هذه الطائرات الثلاث جميعها محكمة القفل في موضعها، ولم يكن العطل سوى في اللمبة.

وفي كل حالة، كان انتباه الجميع منصبّاً على اللمبة، وليس على تحليق الطائرة.

تعتقد بأن شخصاً ما سيركز على ذلك، لكن لا، لم يحصل ذلك.

كانوا يفترضون بقاء الطائرة في السماء إلى حين اكتشافهم سبب عطل اللمبة.

وعليه، تجاهلوا الشيء الأهم لأن شيئاً جديداً صرف انتباههم.

يمكننا اكتشاف شيئين من حوادث تحطم الطائرات تلك:

1. وجوب قيام شخص ما بالتركيز على العمل الرئيسي.

2. عدم عدّ الحدث الأخير الأهم دائماً.

بالنسبة إلينا، هذان درسان مفيدان في عملنا.

1. وجوب قيام شخص ما بالتركيز على العمل الرئيسي: هل سيلاحظ أيّ شخص في العالم خارج نطاق الإعلان ما نفعله؟

2. عدم عدّ الحدث الأخير الأهم دائماً: مثل الواقع الافتراضي أو الذكاء الاصطناعي أو أيّ وسيلة تحايل رائجة حالياً. إنها ليست مهمة مثل القيام بحملة سيلاحظها الناس ويتذكرونها.

فما وصلنا إليه الآن دالٌّ على آلية تصرفنا.

بينما نكتب مقالات ونجتمع في لجان تناقش أهمية ضوء المؤشر، لدينا مشكلة أكثر جوهرية نسيناها جميعاً.

## ما هو موعد الخديعة اللاحقة؟

كان ثمة كثير من الحماسة بين المسوّقين حول الإعلان الخفي.

كان يتمثل في التكنولوجيا الجديدة، وأحدث ما توصلت إليه، التي ستخلق ثورة في التسويق.

لكنّها لم تكن كذلك، ولم تفعل ذلك.

كانت أولى الصيحات الإعلانية الخفية وأضخمها في عام 1957.

كان جيمس فيكاري James Vicary باحثاً في الأسوق في ديترويت.

أجرى تجربة بين 45699 شخصاً في سينما في نيوجيرسي.

ففي منتصف فيلم روائي طويل، أعاد تنميق فيلم يعرض صورة فصورة بالكلمات الآتية: "اشرب Coca–Cola".

وأعاد تنميق فيلم آخر يعرض صورة فصورة بالكلمات الآتية: "كُل فشاراً".

يتم عرض الفيلم عبر جهاز عرض بمعدل 24 إطاراً في الثانية، ولذلك كان عرض الفيلم صورة فصورة سريعاً جداً لدرجة لا يمكن لأي شخص ملاحظتها.

لكن حصد جيمس فيكاري الأرقام الآتية: ارتفعت مبيعات Coca–Cola بنسبة 18.1% في تلك السينما، وارتفعت مبيعات الفشار بنسبة 57.7%.

هذا دليل مثير للإعجاب، إذ باتت الإعلانات الخفية آخر الصيحات على الفور.

نظراً إلى أن هذه ذروة الحرب الباردة، أدى ذلك إلى تورّط وكالة المخابرات المركزية.

فأدى تقريرها عن "إمكانات الإعلان الخفي العملياتية" إلى حظره في عام 1958.

هذا يبين مدى فعالية الإعلان الخفي، لكنّه لم يكن كذلك.

وبعد سنوات طوال، قصد الصحفي ستيوارت روجرز Stuart Rogers تلك السينما في نيوجيرسي للوقوف على الأمر.

ونفى المدير إجراء هذا الاختبار على الإطلاق.

وفي مقابلة تلفزيونية عام 1962، اعترف جيمس فيكاري باختلاق الأمر برمته.

كان بحاجة إلى "حيلة" لاستقطاب الزبائن إلى قضية أبحاث حالة السوق الخاصة به.

كانت هذه "الحيلة" كفيلة باستقطاب زبائن دفعوا أتعاباً قيمتها 4.5 مليون دولار.

فمثل القوارض، تهافتوا ليقفزوا من فوق جرف.

لكنهم لم يفعلوا ذلك لأن القوارض لا تتهافت لتقفز من فوق جرف في واقع الأمر، وهذا ليس صحيحاً أيضاً.

إذاً، ما مصدر هذه المغالطة؟

في فيلم *White Wilderness* [البرية البيضاء] عام 1958، أظهرت شركة Disney حشوداً من القوارض تقفز من فوق جرف إلى البحر.

على ما يبدو، كان انتحاراً جماعياً بسبب الكثافة السكانية.

غير أن الأمر، مرة أخرى، لم يكن كذلك.

فَبْرَكت "ديزني" الأمر برمته.

تم تصويره في ألبرتا Alberta، حيث لا قوارض، فكان لا بدّ من استيرادها.

صوّروا بضع عشرات من القوارض من كثب من أجل خلق أخدوعة بالحجم.

تم تصوير القوارض على أقراص دوارة لجعلها تظهر كأنها تندفع إلى البحر.

أمّا القوارض التي تم رميها في نهر بو Bow، فكانت أبعد ما تكون عن المحيط المتجمد الشمالي.

لم يُثر الأمر إعجاب إدارة الأسماك والألعاب في ألاسكا Alaska.

قال توماس ماكدونا Thomas McDonough، عالم الأحياء البرية في الولاية: "خلطت 'ديزني' بين التشتت والهجرة وزوّقت جوهر الحقيقة.

فالموت العارض والتشتت بعيدان كل البعد عن الانتحار الجماعي الغريزي المتعمد الذي تم تصويره في فيلم White Wilderness [البرية البيضاء]".

وتساءل غوردون جاريل Gordon Jarrell، الخبير في جامعة University of Alaska Fairbanks، قائلاً: "هل تقتل القوارض نفسها حقاً؟ لا، جوابٌ لا لبس فيه: لا لم يفعلوا ذلك".

لكنّنا صدّقنا شيئين لأننا لم نشكّك في ما قيل لنا.

على ما يبدو، هذا هو النمط بالنسبة إلى معشر التسويق.

إذا كان ثمة بدعة وآخر صيحة، وكان الجميع يتحدث عنها، فلا بدّ من الاقتداء بالقطيع.

انخرِطْ بسرعة، ولا تتخلّفْ عن الركب.

فنحن نصدّقها لأن الجميع يصدّقونها فحسب.

لكن ربما علينا أن نتعلم التشكيك في الأمور أكثر من المطلوب أولاً.

وربما يجب أن نتوقف عن الانسياق للقفز من جروف غير موجودة اقتداءً ببدعٍ غير موجودة.

## الوقائع مقابل الحقيقة

في لوس أنجلوس، تعرضت خوانيتا بروكس Juanita Brooks عام 1964 للسرقة من امرأة شقراء تجمع شعرها على شكل ذيل فرس.

انتزعت المرأة حقيبتها اليدوية ورآها شاهد عيان تستقل سيارة صفراء يقودها رجل أسود ذو لحية وشارب.

لذلك كانت الشرطة تبحث عن زوجين من عرقين مختلفين ينطبق عليهما هذا الوصف.

وبعد عدة أيام، اعتقلوا جانيت Janet ومالكولم كولينز Malcolm Collins اللذين ينطبق عليهما الوصف.

للأسف، لم تُمعن الضحية ولا الشاهد النظر في وجهي السارقَيْن للتعرف إليهما بصورة مؤكدة.

فاستدعى الادعاء شاهداً متخصصاً: بروفيسور رياضيات.

شرح البروفيسور لهيئة المحلفين آلية عمل الإحصاءات.

قال إنه يمكنك حصر الفرضية من خلال ضرب احتمالات الأحداث معاً.

ثمّ استعرض الاحتمالات الفردية على هذا المنوال (تذكّرْ أن هذا كان عام 1964):

احتمال وجود امرأة شقراء: 1 من كل 3.

واحتمال وجود امرأة تجمع شعرها على شكل ذيل فرس: 1 من كل 10.

واحتمال وجود رجل أسود ذو شارب: 1 من كل 4.

واحتمال وجود رجل أسود ملتحٍ: 1 من كل 10.

واحتمال وجود سيارة صفراء:1 من كل 10.

واحتمال وجود زوجين من عرقين مختلفين في السيارة: 1 من كل 1000.

وعليه، تبعاً لمنطق عالم الرياضيات، إنهم بحاجة إلى ضرب هذه الأحداث كلها معاً لاكتشاف احتمال وجود زوجين آخرين يطابقان هذا الوصف.

وتبعاً للبيانات، أظهرت الإحصاءات أن ثمة احتمالاً واحداً من بين 12 مليون لوجود زوجين آخرين ممن ينطبق عليهما هذا الوصف.

وبطبيعة الحال، اقتنعت هيئة المحلفين وصدر الحكم بإدانة جانيت ومالكولم كولينز.

بعد أربع سنوات، نقضت المحكمة العليا ذلك القرار.

قالت باحتمال صحة الأرقام، غير أن آلية التفكير مخطئة.
بات هذا التفكير يُعرف باسم "مغالطة المدعي العام".
أوضحت المحكمة العليا أن مقارنتهما بسكان الولايات المتحدة كلها أمر خطأ.
إذا قارنوهما بسكان لوس أنجلوس، فقد يكون ثمة ثلاثة أزواج آخرين فقط يطابقون هذا الوصف.
في هذه الحالة، سيكون هناك احتمال 1 من كل 4 فقط بأنهما مذنبان.
أو الأهم من ذلك، احتمال 3 من كل 4 بأنهما بريئان.
هذا يُعلل قرار المحكمة العليا بأن الرياضيات والإحصاءات غير مقبولة بوصفها أدلة في تلك القضية، ومشكوك فيها في قضية محكمة بصورة عامة.
ومن السهل جداً التلاعب بالإحصاءات والبيانات. أمّا الأمر الذي يجعلها خطرة على نحو خاص، فهو ظهورها كحقيقة علمية.
تبدو الأرقام كأنها حقائق، وتبدو البيانات كأنها واقعية.
ولكن مثل أي شيء آخر، يتعلق الأمر كله بطريقة عَرْضِه.
أصدرت لجنة السلامة في الطب في المملكة المتحدة عام 1995 تقريراً عن حبوب منع الحمل.
وأضافت أن البيانات أظهرت ارتفاع معدل التجلط الدموي لدى النساء من 1 في كل 7 آلاف إلى 2 في كل 7 آلاف.
لذلك، فإن الازدياد من 0.014% إلى 0.028% أمر لا يثير القلق.
لكن هذا لن يبيع الصحف. لذلك نقلت وسائل الإعلام البيانات نفسها بصورة مختلفة.
وقالت إن البيانات أظهرت تضاعف معدل التجلط الدموي.
لم تكن كذبة، بل كانت تفسيراً مضللاً.
وفي السنة التي أعقبت الذعر العام، ازدادت حالات الحمل غير المرغوب فيه بنحو 13 ألفاً.
نظراً إلى توقف كثير من الفتيات والنساء عن تناول حبوب منع الحمل بسبب خوفهنّ من التجلط الدموي.
وبعد خمس سنوات، أقرّ تقرير في *British Medical Journal* [المجلة الطبية البريطانية] بأن لا أساس للذعر العام من الصحة.
تذكر أنه في المرة المقبلة التي يتم فيها إغراؤك بمرافعة مليئة بالأرقام،
وتذكر أنه في كل مرة تحاول فيها شركة إعلامية إغراقك في كمٍّ هائلٍ من البيانات،

قد تكون البيانات وقائع، لكنها ليست الحقيقة.

# إنه منطق، لكنه هراء

تُعرف حقبة العصور الوسطى باسم عصور الظلمات أيضاً.

فلمئات السنين، ساد الدين والخرافة. وما جعلهما يحتفظان بمكانتهما هو المنطق الأكثر شمولاً المتمثل بنقاشات لا نهاية لها حول التفسير المنطقي للدين والخرافة، على ما يبدو.

ورغم أن المقدمة المنطقية الأصلية قد تبدو سخيفة، فإذا كان بإمكان المنطق العام المحاججة فيها، فلا بدّ أن تكون غير محل شك.

ستبرهن القاعدة المنطقية المطروحة بوضوح أنها حاجز لا يمكن اختراقه للتشكيك في أساس الدين والخرافة المستبطن.

توضح الأحداث التي وقعت في بلدة أوتون الفرنسية عام 1508 هذا الأمر.

تخضع الكائنات الحية كلها للقانون، ويجب إحكام العدل بإنصاف.

على سبيل المثال، كانت محاكمة الحمير والخنازير بتهمة القتل والقضاء عليها أمراً شائعاً.

وانسحب هذا الأمر على جرذان أوتون. فوجِّهت إليها تهمة "الأكل بطريقة شريرة والتدمير المتعمد" لمحصول الشعير، فلا بدّ من محاكمتها بموجب القانون.

من الناحية المنطقية، للمُدعى عليهم الحق في الإدلاء بالرأي، فكان يقتضي من الجرذان حضور المحاكمة.

تمثّلت المشكلة الأولى في إعلام الجرذان، إذ اعُتبرَت "مجهولة الإقامة".

وعليه، تم من الناحية المنطقية تثبيت مذكّرات تبليغها بالاتهام وتاريخ إجراءات الدعوى على كل شجرة وحظيرة، وتمت قراءة مذكرة الاستدعاء على منبر كلّ كنيسة في المنطقة.

ولكن رغم هذه التبليغات، لم تحضر الفئران في يوم جلسة المرافعة.

كان يحق للمحكمة أن تصدر حكماً "غيابياً" على الجرذان، وتقرر منطقياً أنها خسرت حقها في الإدلاء بالرأي، ثمّ تثبيت إدانتها.

لكن طعن مستشار الجرذان القانوني، بارثولوميو تشاسيني Bartholomew Chassenee، في هذا الحكم.

تكمن نظريته المنطقية في حق كل متّهم في الدفاع عن نفسه، إلا إذا كان المثول أمام المحكمة يعرّض حياته للخطر.

من الناحية المنطقية، حاجج في وجوب التماس عذر للجرذان: "على أساس طول الرحلة وصعوبتها والمخاطر الجسيمة المحدقة بها، بسبب اليقظة الدؤوبة لأعدائها اللدودين، القطط، التي كانت تراقب تحركاتها كلها وتتربص بها في كل زاوية وممرّ عن قصد".

فلا جدال في ما هو منطقي.

ون ثمّ، تم التوصل إلى رأي منطقي مفاده أنه لا يمكن توقع مثول الجرذان أمام المحكمة للدفاع عن نفسها. وعليه لا يمكن محاكمتها.

كان هذا هو نوع المنطق الوجداني الذي تم اتباعه في أرجاء أوروبا كلها في العصور الوسطى للقضايا التي تنطوي على كل كائن حي، بدءاً بالخنازير وانتهاءً بالحشرات.

فأعطت حقيقة خضوعها لمحاكمة في محكمة، على يد محامين وقضاة، مصداقية لقاعدة منطقية سخيفة في الأساس.

لأننا نعلم أن الحيوانات لا تعرف ما تفعله، إذ لا تستطيع القراءة، ولا فهم القانون، ولا استيعاب الصواب والخطأ.

لكن لا أحد يستطيع أن يصل إلى حدّ التشكيك في هذه القاعدة المنطقية الأساسية نظراً إلى وجود كثير من التعديلات المنطقية في الطريق.

فالمصطلحات القانونية اللاتينية المبهمة كلّها تعني أن الناس البسيطين لا يستطيعون التشكيك فيها.

وهو إلى حدّ كبير المكان الذي نجد فيه أنفسنا اليوم، بصحبة التكنولوجيا.

تجعل الشركات الإعلامية اللغة عصية على الفهم من أجل إقناع الجميع بأن فهمها يتجاوز عامة الناس البسيطة.

عندها لا يمكن لأحد أن يشكك في فرضية استمرار تقدّم التكنولوجيا، التي تفيد بالآتي: لا تأبه لما تكتنفه، انظر إلى المدى الذي يتم فيه استهدافها بصورة جيدة وحسب.

إذا تمكنا من التشكيك فيها، فسنرى هراء ذلك.

لكن لا يمكننا التشكيك في ذلك للسبب نفسه الذي جعل الناس في العصور الوسطى عاجزة عن التشكيك في القضاء على الحيوانات. فهو، على ما يبدو، مدعوم بإطار عمل معقد لمنطق مبهم.

حسناً، قد يكون هذا منطقاً، لكنه يبقى هراء وحسب.

## ماذا تريدون، دماً؟

كان جورج واشنطن أول رئيس للولايات المتحدة.

في عام 1799، استيقظ في الثانية صباحاً مصاباً بالتهاب في الحلق.

في 7.30 صباحاً، وصل الدكتور جيمس كريك James Craik، طبيب واشنطن مدة أربعين عاماً.

كان يعرف بالضبط علاج التهاب الحلق، إذ كان العلاج نفسه من الحمّى أو السلّ أو الجنون.

استعان فوراً بالعلق لسحب 14 أونصة من الدم من واشنطن.

وبعد ساعتين، باتت الأعراض والألم أسوأ.

وصل طبيب آخر يُدعى إلايشا ديك Elisha Dick. وفي 9.30 صباحاً، استعانوا بمزيد من العلق وسحبوا 18 أونصة أخرى من الدم.

غير أنّ الأعراض ازدادت سوءاً.

ووصل طبيب ثالث يُدعى غوستافوس براون Gustavus Brown.

فشخّص خنّاقاً والتهاب لوزتين حادّاً، ووصف المزيد من سحب الدم.

وفي 11.00 صباحاً، استُعين بمزيد من العلق من أجل سحب 18 أونصة أخرى من الدم.

لكن أعراض واشنطن ما زالت تزداد سوءاً.

كان وضعه الصحي بحاجة إلى إجراء طارئ لإنقاذ حياته.

حضرت أفضل العقول الطبية في البلاد، واختارت استخدام التدابير المعروفة لديها إلى أقصى حد.

فخلال الساعات القليلة اللاحقة، استعانوا بمزيد من العلق، وسحبوا منه 32 أونصة أخرى من الدم.

ومع أخذ كل شيء بالحسبان، منذ وصول الأطباء، سحبوا من واشنطن أكثر من 80 أونصة من الدم.

يُقدّر هذا بنحو 5 مكاييل (2.36 لتر)، أي قرابة نصف إجمالي مخزون جسده من الدم.

ثمّ إنّ أفضل العقول الطبية المتاحة هي التي سحبت الدم.

وعندما لم يفلح الأمر، ضاعفوا علاجهم.

وعندما لم يفلح ذلك، ضاعفوه مرة أخرى.

ونتيجة لعلاجهم، فارق جورج واشنطن الحياة في العاشرة مساءً من تلك الليلة.

بعد وفاته، أقرّ الطبيب كريك بأن طريقة علاجهم مخطئة.

وأردف قائلاً: "لو لم نسحب منه المزيد من الدم، لكان صديقنا العزيز على قيد الحياة الآن".

وهو مشابه جداً للموقف الذي نجد أنفسنا فيه مع وسائل الإعلام الرقمية.

أبلغتنا زعامات وسائل الإعلام بأن هذا هو الحل لكل شيء ونهاية الإعلانات الأخرى كلها.

لقد جعلوا زبائنهم يضخون كثيراً من الأموال فيها، لكنها لم تُثمر.

وعليه، طلبت زعامات وسائل الإعلام من الزبائن ضخ المزيد من الأموال فيها، لكنها لم تفلح أيضاً.

وتمثل ردّ زعامات الإعلام في ضخ الزبائن المزيد من الأموال فيها.

ثم، عندما تبددت الأموال كلها ولم تؤت أكُلُها، فعلت زعامات الإعلام ما فعله أطباء جورج واشنطن.

في النهاية، أقروا بأنهم كانوا مخطئين قليلاً.

على سبيل المثال، 50% من الإعلانات المصورة عبر الإنترنت غير قابلة للعرض (صحيفة *The Wall Street Journal*).

فمعدل المشاركة بين عشاق العلامة التجارية على "فيسبوك" هو 7 من كل 10 آلاف.

واحد من بين كل ألف نقرة على إعلان شعار و38% فقط من نشاط الويب بشري.

يقضي اليافعون وقتاً أطول في مشاهدة التلفزيون مقارنةً بالأنشطة الترفيهية الأخرى كلّها مجتمعة (مكتب إحصاءات العمل الأميركي).

قد تعتقد بأن من شأن هذه الحقائق أن تجعل زعامات الإعلام أكثر حذراً بشأن وسائل الإعلام الرقمية.

لكن مثل أطباء واشنطن، ليس في جعبتهم، على ما يبدو، سوى حلٍّ واحدٍ.

هل تتذكر القول المأثور الآتي: "عندما تكون المطرقة الأداة الوحيدة التي بحوزتك، ستبدو كل مشكلة كأنها مسمار؟"

ليس لدى زعامات الإعلام سوى المطرقة، لكنّهم يعتقدون بأنها مطواة جيب سويسرية.

## تمرد خلّاق

كان نِكِي لاودا Niki Lauda بطلاً للعالم في سباقات Formula One في عام 1976.

وعندما قال إن المضمار في حلبة نوربورغرينغ خَطِر للغاية، توقع أن يلقى كلامه آذاناً صاغية.

لكن لم يلقَ سمعاً.

فتجاهله الجميع، ومضى السباق قدماً.

ثبت خلال السباق أن نكي لاودا على حقّ، إذ تحطمت سيارته ولقي حتفه.

كان محصوراً في سيارة محترقة، والخوذة الواقية للرأس تنصهر فوق رأسه ووجهه.

فاستنشق غازات محترقة سامة بلغت أعماق رئتيه.

احترق شعره وأذنه وجفناه، واحترق رأسه بالكامل.

كان يرقد في المستشفى في غيبوبة، وأقيمت له شعائر الدفن إيذاناً بوفاته الوشيكة.

لكنه لم يمت، بل أجبر نفسه على التماثل للشفاء.

وبعد ستة أسابيع فقط، شارك في سباق سيارات Formula One مرة أخرى، مضمَّداً من رأسه حتى أخمص قدميه.

خسر بطولة العالم بفارق نقطة واحدة، أمام الرجل الذي تابع المشاركة في السباقات طوال المدّة التي كان يرقد فيها لاودا في غيبوبة.

تعلم نكي لاودا ألا يثق بآراء أيّ شخص آخر حول أيّ شيء إطلاقاً.

وفي العام اللاحق، استعانوا بجلد من أذنه المتبقية لإعادة ترميم جفنيه، ثمّ عاد في سيارة Formula One، وفاز ببطولة العالم مرة أخرى.

أمّا هذه المرة، ففعل ذلك في سيارة متضررة بعد أن كان يقود سيارته فوق حطام حادث آخر، متجاهلاً ما كان يشير إليه ضوء ضغط الزيت في اللفات الثماني الأخيرة.

بعد أن أعلن الجميع نهايته بوصفه سائقاً، عاد بعد سبع سنوات من اعتزاله ليفوز ببطولة العالم للمرة الثالثة، متغلباً على آلان بروست Alain Prost بفارق نصف نقطة.

لم يتعلم الإصغاء إلى أحد سوى نفسه.

لقد تعلم الطيران أيضاً، وأنشأ شركة طيرانه الخاصة، الخطوط الجوية Lauda Air.

وفي عام 1991، تحطمت إحدى طائرات Boeing التابعة لشركة Lauda Air خارج بانكوك، الأمر الذي أسفر عن مقتل 223 شخصاً.

طالب لاودا بمعرفة الأسباب من شركة Boeing.

وأفادت Boeing أن الدفع العكسي للمحرك عمل في الجو، لكن هذا كان قابلاً للتصحيح.

لم يفهم لاودا الآلية التي يمكن فيها إنقاذ الطائرة التي تقوم بدفع عكسي فجأة.

أصرت شركة Boeing على ذلك، فلا بدّ أنه خطأ شركة Lauda Air وليس Boeing.

لم يقبل لاودا بذلك، فقصد Boeing في سياتل Seattle وأصرّ على إعداد جهاز محاكاة الطيران لتكرار ما حدث على متن الطائرة بالضبط.

قالت شركة Boeing إن الأمر موضع اهتمامها. أمّا لاودا، فقال: "إنها طائرتي، واسمي، والضرر الذي أصابني".

في النهاية، اضطُرّوا إلى الامتثال لمطالبه.

كان لاودا طيّاراً متمرّساً، لكنّه لم يتمكن من إنقاذ الطائرة من الدفع العكسي المفاجئ في خمس عشرة محاولة على جهاز المحاكاة، وتحطم في كلّ مرّة.

وأصرّ لاودا على أن تصدر Boeing بياناً تتحمل فيه مسؤوليتها الكاملة.

وأفاد محامو Boeing أنّ الأمر سيستغرقهم ثلاثة أشهر لصياغة ردّ يرضيهم.

فهل تذمّر نكي لاودا، أم تجهّم، أم اكتفى بالجلوس والانتظار بخنوع؟

لم يفعل أيّاً من ذلك، بل دعا إلى مؤتمر صحفي أبلغ فيه وسائل الإعلام العالمية بأنه إذا كانت Boeing مقتنعة بقابلية تصحيح الخطأ، فعليها اختيار الطيارَيْن الأكثر خبرة لديها.

سيرافقهما على متن الطائرة، للقيام بعملية الدفع العكسي في الجو.

إذا كانت شركة Boeing على حق، فسينقذان الطائرة، وإذا كانت Boeing مخطئة، فسيلقون حتفهم جميعاً أمام وسائل الإعلام العالمية.

بطبيعة الحال، لم تستطع Boeing فعل ذلك، ولذلك اضطرت إلى إصدار بيان أقرت فيه بأنه لم يكن إنقاذ الطائرة وارداً وتحملت مسؤوليتها الكاملة.

فعل نكي لاودا ذلك لأنه تعلم ما حدث عندما وثق بآراء الآخرين على حساب آرائه.

ثمة ضغط كثير لعدم إثارة ضجة والتزام الصمت والسماح للخبراء باتخاذ القرارات.

ففي كلتا الحالتين، تعلم أننا ما زلنا نتحمل تبعات ما يحدث.

سُئل أليكس فيرغسون Alex Ferguson ذات مرة عن سبب تجاهله الدائم لنصائح الصحافة.

فأجاب، قائلاً: "أفضل أن أُشنق بسبب أخطائي الشخصية وليس بسبب أخطاء ارتكبها شخص آخر".

## النظرية مقابل الواقع

كان عام 1981 ذروة الحرب الباردة.

من الصعب تخيل ذلك الآن، لكن لن تكون هناك مفاوضات، ولم يكن ثمة متسع من الوقت.

وكان الرجال في أرجاء العالم يجلسون في صوامع في انتظار الضغط على الأزرار.

ففي اللحظة التي يتم فيها التواصل معهم، سيضغط كل منهم على زره.

وبمجرد الضغط عليه، لا يمكن إبطال عمل الصواريخ.

وكان الأمر. آلاف الصواريخ، كلّ منها أكثر تدميراً من هيروشيما بمرّات.

لم يكن أحد يعرف باحتمال وجود أي ناجين.

ولم يكن أحد يعرف إن كان سيبقى أي شيء من العالم.

إلى أن قدّم روجر دَمَر فيشر Roger Dummer Fisher اقتراحه.

كان مؤسس مشروع مفاوضات هارفرد ومديره.

وكان يعلم أن ضابطاً بحرياً شاباً يحمل حقيبة تحتوي الرموز النووية يرافق الرئيس في الأوقات جميعها.

فاقترح فيشر إدخال الرموز النووية في كبسولة، بدلاً من الحقيبة، تُزرع في صدر الضابط البحري.

وسيتعين على الرئيس قتل الضابط وشقّ صدره للحصول على الرموز من أجل إطلاق الصواريخ.

وصف فيشر حجته على النحو الآتي:

"كان اقتراحي بسيطاً للغاية: ضع رقم الشِّفرة المطلوب في كبسولة صغيرة، ثم ازرع تلك الكبسولة بجوار قلب أحد المتطوعين.

سيحمل المتطوع معه ساطور جزار كبيراً وثقيلاً وهو يرافق الرئيس.

ففي أي وقت يريد الرئيس إطلاق الأسلحة النووية، تكمن الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها فعل ذلك في قتل شخص واحد بيديه أولاً.

فيقول الرئيس: "أنا آسف يا جورج، لكن لا بدّ من موت عشرات الملايين".

عليه أن ينظر إلى شخص ما ويدرك ماهية الموت، وما يعنيه الموت البريء.

دماء على سجادة البيت الأبيض. لقد أوضح ذلك الواقع بالبرهان".

فما كان ردّ فعل البنتاغون على اقتراح فيشر؟

"عندما اقترحت هذا الأمر على الأصدقاء في البنتاغون، قالوا لي: يا إلهي، يا له من أمر مريع لأن الاضطرار إلى قتل شخص ما، من شأنه أن يشوه قرار الرئيس.

فقد لا يضغط على الزر إطلاقاً".

كان رد فعل الناس في البنتاغون مثيراً للاهتمام.

إنهم متأهبون لقيام الرئيس بالضغط على الزر الذي يقتل عشرات الملايين من الناس، لكنهم مرعوبون من فكرة اضطراره إلى قتل شخص واحد بنفسه.

فعندما يكون الأمر شخصياً، يعدّون القتل الفردي عملاً مرعباً أكثر من القتل غير الشخصي لعشرات، وربما مئات الملايين.

لأن الموت في إحدى الحالات واقع. أمّا في الحالة الأخرى، فنظريّ.

وهذه هي حال البشر. إنها الطريقة التي نتصرف بها في عالمنا تماماً.

نحن واثقون جداً من تصريحاتنا حول ما سيحقق المراد من عدمه في العالم، لأننا لا نغامر بالولوج إلى العالم الحقيقي.

إذا احتجنا إلى معرفة أمر ما، فلدينا باحثون يفعلون ذلك نيابةً عنا.

لمراقبة الناس من وراء مرآة ثنائية الاتجاه.

وكأن عالمنا واقع، وهم مجرد أسماك في حوض لا بدّ من خضوعها للدراسة من حين لآخر.

ومن ثمّ، نحن ننشر إعلانات منفصلة عن عالمهم تماماً ومنطقية في عالمنا فقط.

لا نريد أن يلوث واقع عالمهم القذر فننا الحائز جوائز.

مع ذلك، لن يفهم أي شخص نعرفه عملنا في هذا العالم الرتيب والتافه. فعملنا يتم عرضه في مهرجان كانّ السينمائيّ..

أمّا نحن، فلسنا بحاجة إلى واقع فظ قذر يشوه أحاسيسنا الرفيعة.

# الجزء السابع

## الجهل الحقيقي يتغلّب على المعرفة الزائفة

## الإحاطة بناءً على الحاجة إلى المعرفة

في تشرين الثاني/ نوفمبر 2017، كان الضباط في قسم الشرطة 11 يحضّرون لشنّ غارة على تجّار المخدّرات.

توافرت معلومات عن شخصين مشبوهين يبيعان المخدّرات أمام أحد المنازل في ديترويت.

ولقد تواردت أخبار مفادها أن رجالاً مسلحين، أشدّاء وضخام الجثّة، قد دخلوا إلى المنزل.

من الواضح إذاً أنّ المنزل وكرٌ لتجّار المخدّرات، ولا بدّ من دهمه.

لهذا السبب، تحمّس رجال الشرطة لدى رؤيتهم الرجلين يبيعان المخدّرات في الطريق.

اقتربوا من الرجلين.

وصرخوا قائلِين: "الشرطة، أنتما رهن الاعتقال".

صاح الرجلان قائلَين: "ابتعدوا من هنا أيّها السفلة، ستفسدون كلّ شيء".

فصاح رجال الشرطة: "انبطحا على الأرض يا ابنَي العاهرة".

فردّ الرجلان قائلَين: "تراجعوا إلى الخلف أيّها السفلة".

أشهر أحد الضباط مسدّسه، ثم أمسك بالرجلين وطرحهما أرضاً.

صاح الرجلان: "هل أنت سافلٌ مجنون؟"

فصاح الضابط: "اخرسا".

بدأ الرجال بالعراك، وخرج المزيد من الرجال من داخل المنزل.

وفيما كان رجال الشرطة يتعاركون مع المشتبه بهم في الخارج، اندفع المزيد من رجال شرطة القسم 11 وبدؤوا العراك مع الرجال الذين كانوا في المنزل.

وفجأةً، كان هناك العشرات من الرجال الضخام الأقوياء يتبادلون اللّكمات والصراخ.

لكنّ الرجال في الداخل لم يكونوا تجّار مخدّرات على الإطلاق، بل رجال شرطة من القسم 12.

كان هناك ما يقارب العشرين شرطيّاً مسلّحاً من عناصر القسم 11 والقسم 12 يضربون بعضهم بعضاً ضرباً مبرحاً.

في داخل المنزل وفي المدخل والممر والشارع. وقف الجيران يراقبون المشهد مشدوهين.

كانوا يعلمون بأنّ شرطة القسم 12 (الموجودين في المنزل) كانوا ينفّذون عملية استدراج لإلقاء القبض على الأشخاص الذين يشترون المخدّرات.

وهذا ما يفسّر ارتداءهم ملابس مدنية، إذ كانوا يرتدون ملابس تشبه ملابس مروجي المخدّرات.

كان جميع الحاضرين من جيران ومن عناصر القسم 12 يتساءلون ما الذي يفعله عناصر القسم 11 هناك، وكيف أنّهم ظهروا فجأةً وبدؤوا العراك.

حتى بعد أن تبيّن بأنّهم جميعهم من الشرطة، استمرّ العراك.

وكان عناصر القسم 12 يصيحون بأنّه ليس من صلاحية القسم 11 القيام بعمليات مداهمة بعمق ثلاث كتل سكنية داخل قطاعهم.

وبأنّه لا يحقّ لهم مداهمة المنزل من دون إذن مسبق بالتفتيش.

مع انتهاء العراك، نُقل عددٌ من رجال الشرطة إلى المستشفى.

أُشهرت الأسلحة واستُخدمت الهراوات، ولكن لحسن الحظ، لم يُقتَل أحد.

قال قائد شرطة ديترويت، جيمس كريغ James Craig، بأنّها أكثر حادثة محرجة حدثت له خلال مسيرته التي استمرّت 40 عاماً: "إنهم أشبه برجال الشرطة في فيلم شرطة كيستون Keystone Cops".

أجرى قسم الشؤون الداخلية تحقيقاته للوقوف على حقيقة ما حدث بالضبط.

لكن ما حدث كان واضحاً وضوح الشمس.

لم يكن هناك أيّ تنسيق بين الطرفين. كان كلاهما يظنّ بأنّه مسؤولٌ عن العملية.

وهذا ما يحدث عندما يقرّر أحد الأطراف عدم التحدّث إلى الطرف الآخر.

وهذا ما سيحدث عندما تقوم وسائل الإعلام بحجز المساحة الإعلانية قبل التحدّث إلى المصمّم.

وعندما يكتب المخطّطون الإحاطة قبل التحدّث إلى المصمّم.

وذلك لأنّهم قرّروا أنّهم يمثّلون الجزء الأهم، وبأنّهم ليسوا بحاجة لمناقشة الأمر مع أيّ طرف آخر.

وعلى الجميع أن يتكيّف مع قراراتهم.

لن يكون مفاجئاً إن لم يُفلح الأمر في هذه الحالة.

عندما تقرّر مجموعة من الأشخاص بأنّهم مهمّون، وبأنّهم ليسوا بحاجة إلى مناقشة دورهم مع أيّ طرفٍ آخر، فبإمكانك أن تتوقّع ما الذي سيحدث عندها.

# افعل عكس ما يقال

أُسّس مشروع السجلّات الساحلية لولاية كاليفورنيا (California Coastal Records Project) في عام 2002.

والهدف من هذا المشروع توثيق ساحل كاليفورنيا بالصّور.

وللقيام بذلك، قاموا بالطيران على طول ساحل كاليفورنيا بطائرة هليكوبتر، ملتقطين 10 صور في كل ميل، أي 12 ألف صورة بالمجمل.

في 2004، فاز المشروع بجائزة أنسل آدمز للتصوير الفوتوغرافي للحفاظ على البيئة (Ansel Adams Award for Conservation Photography).

لكن ذلك لم يعجب الجميع.

تناهى إلى سمع الفنانة باربرا سترايسند Barbara Streisand بأنّ إحدى الصور المُلتقطة هي صورة منزلها المُطل على شاطئ ماليبو.

فقاضتهم بمبلغ 50 مليون دولار، بتهمة انتهاك الخصوصية.

على الموقع الإلكتروني للمشروع، كان منزلها "الصورة 3850"، وقد سجّل أربع مشاهدات فقط.

ولكن، انتشرت الأنباء عن الدعوى القضائية مباشرة، وأصبح الجميع يرغب في رؤية الصورة.

وفي وقت قصير جدّاً، سجّلت الصورة ما يفوق مليون مشاهدة.

تلقّفت Associated Press الصورة، وسرعان ما انتشرت في الإعلام في جميع أنحاء العالم.

لم يكن أحد يعلم عنها أيّ شيء قبل أن تحاول إزالتها.

ولكن، بمجرّد أن رفعت دعوى قضائية بهذا الحجم، أصبحت مشاهدة الصورة أمراً لا بدّ منه.

لم تنتهِ القصّة هنا، فقد رفض القاضي الدعوة وغرّم باربرا سترايسند بدفع تكاليف المصوّر القانونية، وقدرها 155.567 دولاراً أميركياً.

بمحاولتها حجب الصورة، فعلت باربرا سترايسند عكس ما كانت ترغب فيه تماماً.

وأصبحت هذه الظاهرة تُعرف اليوم بـ"تأثير سترايسند".

لا يرغب الناس في فعل ما يُقال لهم، بل يرغبون في فعل ما يُنهون عنه.

وهذا اكتشافٌ مذهلٌ لم يُستخدَم من المعلنين بطريقة واسعة حتى الآن.

يقنع المعلنون أنفسهم بأنّه ينبغي إعلام الناس بما ينبغي لهم فعله.

وذلك لأنّهم يعتقدون بأنّ الناس روبوتات.

ولا يخطر لهم أنّ الناس سيعلمون ما ينبغي لهم القيام به بأنفسهم، فشكراً لكم.

إنّ أفضل أنواع الإعلانات من يتعامل مع الناس على أنّهم يمتلكون عقولاً.

ولكن، بطبيعة الحال، إنّ هذه الحالات نادرة، وقليلة الحدوث.

أول مثال على شركة تعاملت مع الناس على أنّهم يمتلكون عقولاً هي Volkswagen للسيارات.

كان الإعلان يقدّم سياراتهم على أنّها أصغر حجماً، وأرخص ثمناً، وعلى أنّها بسيطة وغير لافتة.

وهذا ما يجعلها سيارات اقتصادية، تتميّز بالثبات والفعالية.

أصبحت VW سيارة الناس الذين لا يرغبون في إثارة انتباه الآخرين.

بعكس شركة Detroit، كانت الصورة موجّهة للناس الذين يفكّرون بأنفسهم.

والآن، أصبحت Volkswagen أضخم شركة لتصنيع السيارات في العالم، أمّا Detroit فهي غير موجودة عملياً.

والسبب في ذلك يعود إلى أنّ Volkswagen، على عكس Detroit، لم تتباهَ بسياراتها، بل فعلت العكس تماماً.

تُعدّ شركة Avis مثالاً آخر على سياسة عدم التباهي.

فإعلاناتها لم تتضمّن الفتيات الجميلات والسائقين المبتسمين الذين يتم تصويرهم في مواقع خلّابة.

بل قالوا بأنّهم ليسوا الأضخم، وبأنّهم في المرتبة الثانية.

إذاً، لِمَ عليكم اختيارنا؟

في الواقع، لأنّه علينا أن نعمل بجدٍّ أكثر من الذين يحتلون المرتبة الأولى (لم يذكروا الشركة الأولى، ولكن من الواضح أنّها شركة Hertz).

من الممكن أن يصيب التراخي الشركة التي تحتل المرتبة الأولى، أمّا نحن فلا يسعنا ذلك، وعلينا التأكّد أنّ الخدمات التي نقدّمها أفضل من تلك التي يقدّمها غيرنا.

ما فعلته آفيس هو نقيض التباهي.

وهذا هو السبب في أنّ Avis قد تمكّنت من منافسة هيرتز على المرتبة الأولى.

لم تتباهَ شركة Apple بوصفها شركة عملاقة وناجحة، بل فعلت عكس ذلك تماماً.

من خلال ما يزيد على 50 إعلاناً، لم تدّعِ Apple بأن كمبيوتراتها أفضل من كمبيوترات الشركات الأخرى.

جلّ ما فعلوه هو عرض دردشة بين شخصيتين، Mac والكمبيوتر الشخصي PC.

وهذه الدردشة مواقف كوميدية بسيطة وخفيفة، لا تتضمن أيّ ذِكرٍ للشركة المنافسة (من الواضح هنا أنّها Microsoft)، واكتفوا باستخدام التسمية العامة، أي كمبيوتر شخصي.

عن طريق القيام بعكس التباهي، وإفساح المجال أمام الناس لاستخدام عقولهم، أصبحت Apple أضخم ماركة في العالم.

ربما علينا التوقف عن إملاء ما يتوجّب على الناس فعله.

وأن نمنحهم الثقة لاستخدام عقولهم.

## الصواب في ما يفعله الجميع

في عام 1990، كنت أعمل على تسجيل أغنية مع نجم أغاني البوب آدم فيث Adam Faith.

ظنّ آدم نفسه رائد أعمالٍ وبدأ يتحدّث عن الاستثمارات.

كانت شركة GGT قد أصبحت شركةً عامّة وكان لدي أموال مودعة في البنك.

أخبرني آدم بأنني مجنون، وأنّه لا يجوز أن أترك المال في البنك، بل ينبغي أن أستثمره في الأعمال.

كما أخبرني بأنّه وظّف جميع أمواله مع أحد الخبراء في عالم الاستثمارات وينبغي لي لقاؤه، إذ إنّ جميع أصدقائه المشهورين يستثمرون أمواله معه.

وهكذا، بعد انتهائنا من التسجيل، اصطحبني آدم بسيارته الرولس رويس للقاء الخبير.

كان الخبير يمتلك مكاتب لافتة للانتباه في منطقة ويست إند. أشعل سيجاراً وقدّم إليّ كأساً من الشمبانيا، وأخبرني عن قائمة عملائه من المشاهير.

انتابني شعورٌ بعدم الارتياح حيال الأمر كلّه.

لم يبدُ الأمر احترافياً، ولم يكن يشبه لقاءات العمل.

ولذلك، أخبرته بأنّني سأفكّر في الموضوع، واكتفيت بذلك.

بعد مضي بضعة أشهر، قرأت في صحيفة *Evening Standard* أنّ الشركة قد أفلست و"الخبير" قد اعتُقِل.

كان مديناً بمبلغ 34 مليون جنيه إسترليني (أي ما يعادل 75 مليون جنيه بمعايير اليوم تقريباً)، وهو ينتظر حكماً بالسجن لمدة عشرة أعوامٍ بعد أن وُجّهت إليه عشرات التّهم بالاحتيال.

كان كلّ من مايكل وينر Michael Winner وسيباستيان كو Sebastian Coe وفريدريك فورسايث Frederick Forsyth وآدم فيث Adam Faith من ضمن المشاهير الذين خسروا ثرواتهم.

لقد استثمر الناس أموالهم لديه لأنّ المشاهير الآخرين قد فعلوا ذلك.

ولم يرغبوا في أن تفوتهم الفرصة.

كان البروفيسور ستيفن غرينزبان Steven Greenspan أستاذاً في علم النفس في جامعة كولورادو.

استهوته دراسة الأمور التي تجعل من خداع الناس أمراً سهلاً.

ألّف كتاباً بعنوان *Annals of Gullibility: Why We Get Duped and How to Avoid it* [حوليات الاحتيال: لماذا نقع ضحيّة للاحتيال والسبيل إلى تجنّب ذلك].

وقد تضمّن الكتاب، الذي نُشر عام 2008، دراسة شاملة لموضوع الاحتيال.

لم يمضِ سوى يومين على نشر الكتاب عندما اكتشف أنّ بيرني مادوف Bernie Madoff قد احتال عليه وسلب منه معظم مدّخراته.

كان مادوف يدير أضخم مخطط استثماري احتيالي في التاريخ، وقد خسر عملاءه ما يقارب 18 مليار جنيه إسترليني.

لقد وثق به الجميع بسبب عملائه المشهورين، ولم يكن أحد يرغب في أن تفوته الفرصة.

كان ستيفن سبيلبيرغ Steven Spielberg وكيفن بيكون Kevin Bacon وجون مالكوفيتش John Malkovich وجيفري كاتزنبيرغ Jeffery Katzenberg من ضمن المشاهير الذين خسروا ثرواتهم.

ربّما يكون إسحاق نيوتن Isaac Newton أذكى رجل عرفته البشرية.

في عام 1720، استثمر أمواله في شركة South Sea Company، التي كانت تُعدّ حينذاك الأسهم الأكثر جاذبية للمستثمرين في إنكلترا.

عندما شاهد أن قيمة أسهمه قد تضاعفت، قام بعملية البيع.

وحصل على أرباح بقيمة 7000 جنيه إسترليني (أي ما يقارب 1.3 مليون إسترليني بمعايير اليوم).

لكن الجميع استمرّوا في شراء الأسهم، ولم يكن نيوتن يرغب في أن تفوته الفرصة أيضاً.

فاستخدم كلّ ما يملكه من المال لشراء المزيد من الأسهم.

عندما انهارت بورصة الأسهم، خسر 20 ألف جنيه إسترليني (أي ما يعادل 4 ملايين جنيه بمعايير اليوم تقريباً).

وكما قال عندها: "بمقدوري حساب حركة الأجرام، ولكن لا أستطيع حساب جنون الإنسان".

إذا كان من الممكن خداع آيزاك نيوتن، فماذا عن إمكانيّة ألّا نُخدعَ نحن؟

ولذلك، يجب ألّا نصاب بالدهشة حينما يكون الأذكياء في مجال عملنا عرضةً للاحتيال.

في حال نقل كلّ منا أمواله لاستثمارها عبر الإنترنت، فالسبب في ذلك يعود إلى رغبتنا عن تفويت الفرصة على أنفسنا.

رغم أنّ 43% من عدد مرّات ظهور الإعلان على الموبايل تنطوي على الاحتيال، كما يوضِحُ بوب هوفمان Bob Hoffmn.

ورغم أنّنا متّفقون على أنّ 52% من حركة الويب يتحكّم فيها البشر.

وهذه النسب نتاج دراسة أُجريت على مليار ظهور إعلاني عبر ألف تطبيق على الموبايل.

كما تُظهر دراسة أخرى أنّ 88% من خبراء التسويق يؤكّدون أنّ الإعلان عبر الإنترنت ليس له أيّ أثر يُعتدّ به على أعمالهم.

ولكن، مع ذلك كله، يفعل الجميع ذلك، لأنّ الجميع يفعل ذلك.

يمكن للعقل المتزن أن يخشى الفشل، لكنّ العقل الذي تحكمه العاطفة يخشى أن يُستبعَد.

# المعمّرون في مواجهة الشبان

كان فرانك ومارغريت كورتي Frank and Margaret Corte في الفراش يحاولان النوم.

كانت الساعة السادسة صباحاً، وقد غلبهما النعاس أخيراً.

كالعادة، لم يتمكّنا من النوم طوال الليل بسبب جارهما الذي يقطن في المنزل المجاور.

كان فرانك ومارغريت زوجين هادئين، وكان كلاهما في الثانية والسبعين من عمره.

غريغوري ماكولوم Gregory McCallum، البالغ 23 عاماً، يسكن في المنزل المجاور. كان شابّاً يهوى شرب الخمر، وتعاطي المخدرات، والاستماع إلى الموسيقى الصاخبة التي تصمّ الآذان، والاحتفال طوال الليل.

في نهاية المطاف، نحو الساعة 2:30 صباحاً، اضطُرّ فرانك إلى الاتصال بالشرطة لعلّهم يتمكنون من تهدئته.

بعد ذلك، في الساعة 6:30 صباحاً، بدأ ماكولوم بالطّرق على باب منزلهم الأمامي.

كان على وضعه: مخموراً، وحانقاً، ويرغب في الانتقام منهما لأنّهما أفسدا متعته.

استلقيا على السرير وحاولا تجاهله، لكن لم يتمكّنا من النوم.

في نهاية الأمر، نهضا من السرير، وارتديا ملابسهما ونزلا الدّرَج.

كانت الساعة الثامنة صباحاً، وكان ماكولوم يقف في طريقهما، حاملاً سكّيناً وقبضة يدٍ حديديّة.

اعترض ماكولوم طريقهما، وقد ارتسمت على وجهه نظرة غضب جامحة.

ثم انقضّ على فرانك موجّهاً له ضربة لئيمة بالسكين.

كان ماكولوم لا يزال في ريعان شبابه، أمّا فرانك كورتي فقد كان رجلاً معمّراً متقاعداً. لم يكن القتال متكافئاً، حتى من دون السكين.

وفعلاً، لم يكن القتال متكافئاً.

انحنى فرانك إلى الخلف وتجنّب النصل، موجّهاً لكمةً من يده اليمين أصابت فم ماكولوم إصابة مباشرة.

وفي الوقت الذي كان ماكولوم يتقهقر متراجعاً إلى الخلف، بعد أن سقطت السكين من يده، أتبعها فرانك بلكمة جانبية من يده اليسرى سحقت أنفه.

وفيما كان ماكولوم يتهاوى إلى الأرض، كال له فرانك لكمةً أخرى بيمناه بكلّ ما أوتي من قوّة، أطاحت برأسه إلى الخلف، وتسبّبت في أذيّةٍ في عينه، وأسقطته بالضربة القاضية.

وكما قال فرانك: "خرَّ واقعاً مثل كيس البطاطس".

ما لم يعرفه ماكولوم أنّ فرانك كان بطلاً في رياضة الملاكمة في شبابه.

وكما قال فرانك، إنّه أمرٌ لا ننساه، فهو يستحضرك أوتوماتيكيّاً.

كان قد سبق لزوجته أن استدعت الشرطة.

فحضروا مستعدين لنقل ضحيّة الهجوم العنيف إلى المستشفى، غير أنّ الضحية لم تكن متوقّعة.

أخبرهم فرانك بأنّه اضطرّ إلى "كبح" جماح ماكولوم، لكن رجال الشرطة قالوا: "كان أشبه بمن قد دهسته سيّارة".

كانت الدماء تسيل من فمه المجروح نتيجة اللكمات التي تلقّاها، وكان أنفه مكسوراً، وإحدى عينيه قد تورّمت، واسودّت، وانغلقت تماماً نتيجة الكدمة.

عندما وصلت القضية إلى المحكمة، حُكم على ماكولوم بالسجن مدّة أربع سنوات بتهمة السطو.

أعتقد بأنّه كان عليهم اعتباره مذنباً بتهمة الغباء.

لقد ظنّ بأنّ فرانك كورتي عديم الكفاءة لمجرّد أنّه مُسنّ.

وأيّ شخص يصنّف الناس على أساس متعصّب هو إنسانٌ غبيّ.

إنّ تصنيف المُسنّين جميعاً على أنّهم متشابهون هو بمنزلة تصنيف جميع الأفراد من ذوي الأصول الأفريقية والآسيوية والأقليات العرقية BAME، أو جميع النساء، أو جميع الأفراد من ذوي الإعاقة، أو جميع أفراد مجتمع الميم LGBTQ على أنّهم متشابهون.

إنّ تصنيف المُسنين على أنّهم عديمو الكفاءة نشأ أساساً في المدّة التي كانت جميع الأعمال فيها تعتمد على القوة البدنية.

وإنّ الشبان أكثر كفاءةً من غيرهم في هذا النوع من العمل.

كما الحال في لعبة كرة القدم، فإنّ أفضل سنوات اللّعب للّاعب هي مرحلة العشرينات. ما إن يصبح اللاعب في الثلاثين من عمره، حتّى تصبح أيّامه في الملاعب معدودة.

ولكن ذلك ينطبق على اللاعبين، وليس المديرين.

لا يوجد العديد من مديري فرق كرة القدم في العشرينات من عمرهم، وذلك لأنّ الإدارة لا تتعلّق بالقوة البدنية، بل تتعلّق بالقدرة على التفكير.

والقدرة على التفكير لا تتضاءل مع العمر، بل على العكس تماماً.

يُعدّ أليكس فيرغسون من أعظم وأنجح المديرين على الإطلاق.

تقاعد عندما كان في الثانية والسبعين من عمره، وكان قد فاز بكأس الدوري الممتاز Premier League للمرّة الثالثة عشرة.

وذلك ليس لأنّه شابٌّ أو مُسنّ، بل لأنّه كفوء.

فلنتوقّفْ عن تلك المغالطة التي تقول إنّ الشبان أفضل في جميع المجالات، وإنّ المسنّين قد فاتهم القطار.

دعونا نحكم على الناس بوصفهم أفراداً، فهذا خيارٌ أذكى.

# فوق الجميع

كان الوضع عصيباً عندما أطلقت شركة Uber خدماتها في لندن، في حزيران/ يونيو 2012.

فهناك نظام مواصلات متطوّر في لندن، ناهيك بالقطارات والحافلات.

وهناك 3 آلاف شركة تأجير سيارات خاصّة فيها.

وكانت إحداها فقط، شركة أديسون لي Addison Lee، تمتلك 4500 سيارة، وتبلغ عائداتها السنوية 90 مليون جنيه إسترليني.

ولم تكن إمكانية طلب سيارة أجرة عن طريق تطبيقات الهواتف الذكية أمراً فريداً على الإطلاق.

فكان يتوفّر على تطبيق شركة Hailo على الهواتف الذكية 9 آلاف سيارة أجرة.

ولذلك، كان من الصعوبة بمكان لأيّ شركة نقل دخول سوق لندن.

في بداياتها، كانت Uber توظّف خمسين سائقاً، يقومون بثلاثين رحلة على مدار اليوم.

وكان طاقمها الإداري يتألّف من ثلاثة موظفين، أحدهم كان متدرّباً.

فعلت مديرة عمليات فرع لندن، جو بيرترام Jo Bertram، جلّ ما بوسعها بهدف الحصول على بعض الدعاية للشركة.

لكنّ القنوات الإخبارية لم تكن مهتمّة بالأمر.

فمن يرغب في قصّةٍ عن شركة تأجير سيارات جديدة في طور التوسّع؟

ولكن، في عام 2014، حصل أمرٌ قلب ذلك رأساً على عقب.

لقد تسبّب أكبر منافسيهم في وضعهم في دائرة الضوء وإعطائهم شهرةً لم يكونوا يحلمون بها.

في 11 حزيران/ يونيو، بدأ سائقو سيارات الأجرة السوداء في لندن إضراباً احتجاجاً على Uber.

فأغلقت سيارات الأجرة السوداء جسر لامبيث، والطرقات المحيطة بمبنى الحكومة البريطانية Whitehall وساحة ترافالغر وويست إند..

أدّى الإضراب إلى اختناقات مروريّة تامّة في ويست مينيستر وبيكاديلّي.

وكان هناك جمودٌ مروريٌ تامٌّ في وسط لندن جرّاء قيام 8 آلاف سيارة أجرة سوداء بالإضراب احتجاجاً على Uber.

وكان الأمر حديث جميع نشرات الأخبار، وجميع القنوات التلفزيونية، والقنوات الإذاعية، والصحف.

طوال عامين كاملين، حاولت جو بيرترام إجراء مقابلة إعلامية، لكنّها لم تحظَ باهتمام أحد.

وفجأةً، أصبح هاتفها يرنّ دون توقف.

أجرت مقابلتها الأولى على قناة Sky News في الساعة السادسة والنصف صباحاً، تلتها 15 مقابلة أخرى.

تحوّلت أوبر من اسمٍ لم يسبق لأحدٍ أن سمع به من قبل إلى الموضوع الأكثر إثارة في الأخبار.

كان الجميع يرغبون في معرفة سبب خوف سائقي السيارات السوداء من Uber.

اتّضح لاحقاً بأنّ Uber تمثّل المستقبل، وأنّ السيارات السوداء لا تزال تقبع في الماضي.

لم يكن سائقو سيارات الأجرة يرغبون في أن يتمكّن الزبائن من استئجار سيارة خاصّة مباشرة، عن طريق هواتفهم الذكية أثناء وجودهم في الطريق.

ولا يرغبون أيضاً في أن يتم تخفيض تعرفة سيارات الأجرة السوداء بنسبة الثلث.

لقد منح إضراب سائقي سيارات الأجرة Uber تغطية إعلامية على الهواء أكثر مما يمكنهم تحمّل نفقاته، ومنزلةً لا يمكن لأيّ حملة إعلامية توفيرها.

فجأةً، أصبح الجميع يرغبون في استخدام تطبيق Uber، وقفزت نسبة تحميل التطبيق بمعدّل 850%.

فقد بدا الأمر جديداً وعصرياً وذكيّاً.

بعد أربع سنوات، ازداد عدد السائقين لدى Uber ليصل إلى 25 ألف سائق، وهذا يتخطى عدد سائقي السيارات السوداء.

وكان هناك رحلة لسيارة Uber تنطلق كلّ ثانيتين.

الآن، هناك 100 موظّف يعملون في مكاتب الشركة، حيث تقدّم الشركة خدماتها في 15 مدينة مختلفة في المملكة المتحدة.

ويعود الفضل في ذلك إلى أنّ سائقي السيارات السوداء قد أسدوا خدمةً لـUber لم تكن تستطيع إنجازها بنفسها.

عندما تواجه خصماً أقلّ شأناً منك، فإنّك تسهم في رفع مكانته في عقول العامّة، إلى أن يصبح في موقع النّد لك.

فجأةً، أصبحت Uber المنافس الحقيقي الأوحد لسائقي السيارات السوداء.

ولذلك، غالباً ما أنصح عملائي بأنّ أفضل الحملات الإعلانية هي التي يحاول المنافسون منعها.
ويجب أن يكون هذا مبتغانا: الدعاية التي سيحاول المنافسون منعها.
فإن لم يحاول المنافسون منعها، هذا يعني بأنّها ليست موجعة بالنسبة إليهم.
وإذا لم تتسبّب إعلاناتنا بالألم لمنافسينا، فما الهدف منها أساساً؟
وكما كانوا يقولون في نيويورك: "إن لم تكن الضربة موجعة، فلا جدوى منها".
هذه هي الطريقة التي نميّز فيها الحملات الإعلانية الناجحة.
عندما تتمكّن من دفع منافسك إلى القيام بحملتك الإعلانية نيابةً عنك.

## لا تسمح لتفكيرك أن يصبح رهينة لمشكلاتك

ليندون موس Lindon Moss هي سبخة بقايا عضوية في مدينة ويلمزلو في مقاطعة شيشر، تبلغ مساحتها 160 فدّاناً.

كان كلٌّ من أندي ملد Andy Muld وستيفن دورجي Stephen Dorgey عاملاً في معمل معالجة البقايا العضوية المحلي.

وفي أحد الأيام من عام 1981، لاحظا وجود شيء بحجم الكرة بين كميات المواد العضوية على الحزام الناقل في المعمل.

التقطاه وبدآ بإزالة بقايا المواد العضوية عنه.

كان عبارة عن جمجمة بشرية، وكان ما يزال عليها بقايا من العين وبعض الشعر.

استدعيا الشرطة التي عرفت مباشرةً هوية صاحبة الجمجمة.

طوال عشرين عاماً، حاولت الشرطة أن تثبت أنّ بيتر رين بارت Peter Reyn–Bart قد قتل زوجته.

اختفت مالايكا رين بارت Malika Reyn–Bart في عام 1960.

بعد مضي عامٍ على اختفائها، سُمع بيتر رين بارت يتباهى في إحدى الحانات بأنّه قد قتلها ودفن جثّتها.

نبشت الشرطة حديقته بحثاً عن الجثة، لكنّهم لم يعثروا على أثرٍ لها.

وطوال عشرين عاماً، ظنّ رين بارت بأنّه قد نجا بفعلته.

والآن، بعد أن تمّت مواجهته بالدليل ببقايا جثة زوجته، انهار واعترف بالجريمة.

لم يكن بيتر قد مارس الجنس مع زوجته لوقتٍ طويل جدّاً.

وفي أحد الأيام، عاد إلى المنزل ليجدها في الفراش مع رجل آخر.

لاذ الرجل بالفرار، أمّا رين بارت وزوجته فقد دار بينهما شجارٌ رهيب.

هدّدت الزوجة بأنّها ستخبر الشرطة بأنّه مثليّ.

في تلك المرحلة، كان ذلك مخالفاً للقوانين ويمكن أن يودّي إلى التقريع أمام العامّة، والاعتقال، وحتّى السجن.

ولذلك، قتلها وقطّع أوصال الجثة.

وبما أنّهما كانا يعيشان على أطراف مستنقع البقايا العضوية، دفن أجزاء جثّتها في مواقع مختلفة هناك.

لم يتوقّع أنّ الجثّة ستُكتشف قطّ. وعندما اكتُشفت، اعترف بارتكابه الجريمة.

وفيما كان ينتظر المحاكمة، أرسلت الشرطة الجمجمة ليصار إلى تحديد تاريخ الوفاة.

تبيّن أنّ الجمجمة تعود إلى ما يقارب 2000 عام.

وهي تعود إلى امرأة توفيت نحو عام 210 بعد الميلاد، وهي بالتأكيد ليست جمجمة زوجته.

تراجع رين بارت عن اعترافه فوراً ولكن كان الأوان قد فات.

حوكم رين بارت، ووُجد مذنباً، وحُكم عليه بالسجن المؤبّد.

والسبب في ذلك أنّه يعيش في واقعه الخاص.

كانت الجريمة التي ارتكبها تهيمن على تفكيره، إلى درجة أنّها استحوذت على عالمه بأسره.

فظلّ يركّز عليها إلى أن انتفت جميع الاحتمالات الأخرى من ذهنه.

أودى به عجزه على رؤية الأشياء خارج قوقعته إلى التهلكة.

وهذا ما يفعله العقل البشري.

فنحن نركّز على مشكلة ما حتّى تتفاقم وتستحوذ على عالمنا بأسره.

ولا يمكننا تفاديها، فلا يبقى أمامنا أيُّ خيار للتفكير في أيّ شيء سواها.

لذلك، عندما نجد أنفسنا في ورطة، علينا اللجوء إلى شخصٍ لا يكون طرفاً في المشكلة لمساعدتنا في إيجاد الحل.

في بداية الستينيات، لجأ مالك شركة Levy’s Rye Bread إلى بِل بيرنباك طلباً للمساعدة في إيجاد حلّ لمشكلته.

أخبره بأنّه يائس، إذ إنّ خبز الشعير المغلّف لا يحقّق مبيعات جيدة.

أين تعلن عنه؟ سأله بيرنباك.

أجاب المالك: "وهل هناك مكان آخر؟ في صحيفة *The Jewish Chronicle* طبعاً".

فقال بيرنباك: "هذه هي المشكلة. إنّ اليهود لا يتناولون خبز الشعير المغلّف، فهم يرغبون في الخبز الطازج. عليك أن تستهدف الزبائن من غير اليهود، فهم لا يعرفون الفرق ين المغلّف والطازج".

فقال المالك إنّ الناس من غير اليهود لا يتناولون خبز الشعير.

لكنّ مؤسسة بيرنباك أطلقت حملتها الإعلانية تحت شعار "ليس عليك أن تكون يهودياً لكي تحب خبز الشعير الأصلي الذي يصنعه ليفي".

وانتشرت على شكل ملصقات إعلانية في محطات مترو الأنفاق في جميع أنحاء مدينة نيويورك.

أصبح خبز ليفي الأكثر مبيعاً بين أصناف خبز الشعير الأخرى في المدينة، ثم في الولاية، ولاحقاً في أميركا برمّتها.

في يومنا هذا، بات خبز الشعير مادّة أساسية في جميع أجنحة بيع الخبز في المولات عبر أميركا.

والسبب في ذلك يعود إلى أنّ المالك قد طلب المساعدة من شخص لا علاقة له بالمشكلة.

من شخص لم تكن المشكلة تستحوذ جلّ تفكيره.

من شخص بإمكانه رؤية مجموعة كبيرة من الخيارات خارج نطاق القيود التي حدّدها العقل.

# عندما تُعلن المنافسة

في عام 1938، قدّم أورسن ويلز Orson Welles المسرحية الإذاعية *The War of the Worlds* [حرب العوالم] عبر الإذاعة.

وقد بثّها بأسلوب التقرير الإخباري، ليصدّق الجميع في سائر أرجاء الولايات المتحدة بأنّها حقيقية.

دبّ الذّعر بين الملايين من البشر الذين هرعوا إلى الشوارع يصرخون، كما هرع الآلاف إلى سياراتهم متجهين إلى المناطق المرتفعة، فيما أُصيب العشرات بنوباتٍ قلبية نتيجة الخوف، حتى إنّ بعضهم قفز من أعلى المباني جرّاء الرعب المُطبِق.

وبوصفه مبدعاً شقيّاً، تلك هي الحادثة التي جعلت سمعة أورسن ويلز مريعة.

قبل هذه الحادثة، كانت شهرته تقتصر على مدينة نيويورك وحدها. أما بعد الحادثة، فأصبح معروفاً في جميع أرجاء أميركا.

تحدّثت عناوين الصحف عن الأمر، قائلةً:

"المستمعون المذعورون يأخذون دراما الحرب على أنّها حقيقية" (*The New York Times*)

"الولايات المتحدة الأميركية تعيش حالة من الرعب بسبب شخصيات إذاعية من المريخ" (*San Francisco Chronicle*)

"تلفيقة إذاعيّة ترعب الأمّة" (*Chicago Herald*)

اشتهرت القصة إلى درجة أنّها أصبحت أسطورة.

في الحقيقة، من الممكن أن تكون أسطورة، لكنّها ليست صحيحة.

في الواقع، قلّة قليلة من الناس قد استمعت إلى ذلك البث الإذاعي.

ومن استمع إليه فعلاً، لم يأخذه على محمل الجد.

تم بثّ البرنامج على محطّة CBC الإذاعية، وقال فرانك ستانتون Frank Stanton، المدير التنفيذي للمحطّة: "أغلبية الناس لم يستمعوا إلى العرض. أمّا الذين استمعوا إليه، فقد عدّوه مقلباً وتقبّلوه على هذا النحو".

بغية إعداد استفتاء وطني حول تقييم المستمعين للبرنامج، اتصلت مؤسسة C.E. Hooper Company مع 5 آلاف عائلة أثناء بثّ البرنامج، وخلُصت إلى أنّ نسبة الذين كانوا يستمعون إليه

أقل من 2%.

وجاء في رسالةٍ أرسلها أحد القرّاء المرتبكين إلى صحيفة *The Washington Post* ما يلي: "أثناء البث، جُلت شارع F Street، كانت أجهزة الراديو تبثّ البرنامج في عددٍ من المتاجر، لكنني لم ألحظ أيّاً من 'الذعر الشعبي العام' المفترض، لأنّه لم يحدث حقّاً".

أمّا بِن غروس Ben Gross، المحرّر الإذاعي في صحيفة *Daily News*، فقد قال: "لم يكن هناك أيّ هيستيريا. في الواقع، كانت الشوارع شبه خاوية".

إذاً، كيف نشأت الأسطورة القائلة إنّ برنامجاً إذاعياً قد خلق موجة من الذعر العام لدى الناس؟

في حقيقة الأمر، لقد اختلقتها الصحف بصورة مبالغ بها.

في عام 1938، كانت الإذاعة وسيلة إعلامية حديثة نسبياً، وفي أميركا بالتحديد، كانت وسيلة إعلانية.

طوال سنوات عدّة، كانت الإذاعة تستقطب الإعلانات على حساب وسائل الإعلام المقروءة.

ولذلك، كانت الصحف تبحث عن أيّ طريقة يمكن من خلالها تشويه سمعة الإذاعة.

ولهذا السبب، استغلّوا برنامج أورسن ويلز الذي اعتمد فيه على الأخبار الزائفة.

جاء في صحيفة *The New York Times* الآتي: "صحيحٌ أنّ الإذاعة وسيلةٌ إعلاميّةٌ جديدة، ولكن يقع على عاتقها مسؤوليات في غاية الأهمية، وهي حتى الآن لم تُحكم السيطرة على نفسها أو على المادة الإعلامية التي تستخدمها، إذ تقوم بخلط قصصٍ تقشعرّ لها الأبدان بتقارير إخبارية يتم عرضها بالطريقة نفسها التي يتم فيها تقديم الأخبار الحقيقية تماماً".

وجاء في صحيفة *Editor* & Publisher: "لا تزال الأمّة بأكملها تواجه خطر إذاعة الأخبار المغلوطة والمنقوصة عبر وسيلة لم تثبت حتى الآن أنّها مؤهلة للقيام بهذه المهمّة".

إذاً، حاولت الصحف تشويه سمعة الإذاعة أمام المعلنين وإظهارها بصورة بشعة أمامهم.

لكنّ النتيجة كانت عكس ذلك.

بدأ المعلنون يؤمنون بقوة الإذاعة. فهم لم يسبق لهم أن شهدوا حالة مماثلة في الصحف أثارت مثل هذه الاستجابة.

بعد تداول هذه القصص مباشرةً، عقدت شركة The Campbell Soup Company صفقة مع أورسن ويلز بهدف رعاية مسرح Mercury Theatre of the Air الخاص به، وغيّروا اسمه ليصبح مسرح Campbell Playhouse.

لقد ساعدت السمعة السيئة التي تسبب بها الإعلام أورسن ويلز في الدخول إلى عالم الإخراج في هوليوود.

ونتيجةً لهذه الشهرة، أُعطي الضوء الأخضر لكتابة السيناريو واختيار الممثلين والإضاءة والتحرير والإخراج والتمثيل في فيلمه الأول، بحسب ما يراه ملائماً.

وهذا شيء غير مألوف على الإطلاق، غير أنّ الشهرة التي منحته إياها الصحف قد سمحت له بذلك.

كان الفيلم بعنوان Citizen Kane [المواطن كِيْن]، وهو غالباً ما يُصنّف من الخبراء كأفضل فيلم في تاريخ السينما.

وما كان أيّ من هذا ليحدث لو أنّ الصحف لم تحاول القضاء على الإعلام الإذاعي.

## أساطير أثناء وجبات الغداء

يستغرق العمل على كلّ حلقة من المسلسل الكرتوني The Simpsons [عائلة سيمبسون] تسعة أشهر.

بما في ذلك العمل على الفكرة والكتابة والتسجيل وإعداد الرسوم المتحرّكة. فلا عجب أنّ كلفتها باهظة.

مع وجود معلّقين صوتيين من المشاهير لتأدية الأدوار والكثير من المصاريف، ليس مفاجئاً أن يكون برنامج عائلة سيمبسون ثاني أطول برنامج يتم عرضه على التلفزة الأميركية.

ولكن إذا كانت عائلة سيمبسون قد حلّت في المرتبة الثانية كثاني أطول برنامج يُعرض على التلفزة الأميركية، فكم ستكون إذاً تكلفة العرض الذي حلّ في المرتبة الأولى؟

من الغرابة بمكان أنّ تكلفته ليست باهظةً على الإطلاق. في الواقع، لا يكلّف شيئاً.

فهو قليل التكلفة وسريع وسهل الإعداد، وهو لا يتطلّب أفكاراً، ولا كتابة سيناريو ولا مشاهير لتأدية التعليق الصوتي.

هذا البرنامج الذي يعدّ أطول برنامج يُعرض على شاشات التلفزة الأميركية هو COPS [رجال الشرطة].

وهو كاميرا محمولة باليد تتابع وتسجّل استجابة رجال الشرطة أثناء تعاملهم مع الجرائم الحقيقية، ومن ثم تحرير التسجيل وتحويله إلى عَرْض تلفزيوني.

الشكل بسيط جدّاً. ولكن، من هو صاحب هذه الفكرة العظيمة؟

ما يثير الاستغراب أنّ أصحاب الفكرة هم ذاتهم الأشخاص الذين لا يحتاج إليهم العرض، أي كتّاب السيناريو.

ما حدث أنّ جميع كتّاب السيناريو قد بدؤوا إضراباً في عام 1989.

وهذا يعني أنّه لن تُكتبَ أيّ سيناريوات جديدة، ولن يكون هناك أيّ برامج جديدة أيضاً، لا شيء على الإطلاق.

كانت قناة فوكس التلفزيونية Fox TV حديثة العهد، وكان ستيفن تشاو Steven Chao مسؤولاً عن إيجاد برامج جديدة في الوقت الذي لم يكن هناك أيّ إمكانية لكتابة سيناريوات جديدة.

ذكر ستيفن تشاو المعضلة التي وقع فيها أمام جون لانغلي John Langley الذي قال له: "ألقِ نظرة على هذا المقطع".

وعرض عليه مقطعاً مصوّراً يُظهر رجال الشرطة أثناء قيامهم بعملية مداهمة واعتقال لعصابة مخدرات.

يُظهر الفيديو رجال الشرطة وهم يشهرون سلاحهم ويقتحمون الأبواب، كما يُظهر صراخاً وجلبة، ومدمني مخدّرات يتم طرحهم أرضاً من قِبل رجال الشرطة، وتكبيلهم بالأصفاد وسط الكوكايين والقذارة.

كان المقطع مثيراً للغاية إلى درجة أنّه لا يحتاج إلى أيّ مقدّمٍ أو تعليقٍ صوتي.

أثناء مشاهدتهما للمقطع، فكّر كلاهما في الأمر ذاته: من يحتاج إلى كاتب سيناريو بعد الآن؟

وهكذا، وُلد صنف جديد من برامج التلفزة: برامج تلفزيونية لا تحتاج إلى الكتّاب الذين كانوا ينفذون الإضراب.

كانت البداية عندما قام جون لانغلي بتجنيد نيك نافارو Nick Navarro، شريف مقاطعة بروارد.

كان نافارو قد رشّح نفسه للانتخابات للمرة الثانية، وقد رأى في البرنامج فرصة دعائية للترويج لنفسه.

كانت التقييمات النقدية في الصحف مذهلة. جاء في إحدى الصّحف:

"لقد عرفنا برامج عن رجال شرطة ذكور من أمثال Starsky & Hutch [ستارسكي وهتش]. وعناصر شرطة إناث من أمثال Cagney & Lacey [كاغني وليسي]. وعرفنا رجال شرطة مارقين كما الحال في فيلم Serpico [سيربيكو]. وبرامج عن رجال شرطة فوضويين كما الحال في مسلسل Columbo [كولومبو]. وآخر عن رجال شرطة أنيقين كما الحال في مسلسل Miami Vice [ميامي فايس]. وعن رجال شرطة صارمين كما في مسلسل Hawaii Five–O [هاوي فايف أو]. لقد شاهدنا كلّ شيءٍ باستثناء رجال الشرطة الحقيقيين، إلى أن جاء برنامج COPS".

أصبحت أقسام الشرطة في جميع أرجاء الولايات المتحدة تدعو البرنامج إلى تصويرهم أثناء أدائهم الواجب.

قال رئيس شرطة لوس أنجلوس ويلي ويليامز Willie Williams: "من المنطقي بالنسبة إلى قسمنا أن نحظى بتغطية إعلامية إيجابية، وأن يتعرّف الناس على المشكلات الحقيقية التي يواجهها رجال الشرطة في كلّ يوم يخرجون فيه إلى العمل".

أصبح الأمر وسيلة لرفع معنويات الضباط في أقسام الشرطة، وكسب احترام المجتمع، وزيادة نسبة المتطوّعين.

بسبب إضرابهم عن العمل، تسبّب الكتّاب بصناعة الشيء الذي كانوا يحاولون كبحه، أي العروض التلفزيونية الجديدة.

لقد أدّت الحاجة إلى السيناريوات إلى ولادة صنف مُحدث من العروض التلفزيونية.

وذلك لأنّ هناك مبدعاً اكتشف وجود الفرصة في المشكلة نفسها.

والآن، أصبح هناك عروضٌ حقيقيةٌ تصوّر عمل قوّات الشرطة في جميع أرجاء العالم.

وثمة عروضٌ أخرى مثل برنامج Ice Road Truckers [شاحنات الطرق الجليدية]، وبرنامج تلفزيون الواقع الأسترالي Outback Truckers [شاحنات المناطق النائية]، وبرامج أخرى عن عمليات الإنقاذ والطوارئ، وعمل أقسام الإسعاف والحوادث في المستشفيات، وعن عمليات التهريب في المطارات، وحتى عن المتاجر مثل سلسلة متاجر Harrods.

ما فعله الكتّاب من خلال إضرابهم هو أنّهم أجبروا الآخرين على أن يكونوا مبدعين.

ووجد الناس بأنّهم ليسوا بحاجة إلى الكتّاب، فالواقع أكثر إثارة.

لقد فقد كتّاب السيناريو اتّصالهم بالواقع، وظنّوا أنّهم أكثر أهمية منه.

أعتقد بأنّنا قد فعلنا الأمر عينه في مجال عملنا أيضاً.

لكنّنا لسنا أكثر أهمية، فالواقع أكثر إثارةً منّا.

وإن نسينا ذلك يوماً، فسيكتشف الواقع أنّه لا يحتاج إلينا أيضاً.

## يمكن للآلات أن تحلّ محلّ الإبداع

في عام 1891، اخترع هيربرت هنري داو Herbert Henry Dow عملية داو الكيميائية.
وهي عملية استخدام التحليل الكهربائي بهدف استخراج عنصر البروم بتكلفة أقل.
في ذلك الوقت، كانت تجارة البروم تجارة واسعة النطاق.
فقد كان يستخدم في الصناعات الدوائية وفي صناعة المعقمات والصباغ وصناعة أفلام التصوير الضوئي والأسمدة ومعقّمات المياه والمواد المثبطة للّهب والمبيدات الحشرية.
كان الكارتل الألماني Bromkonvention، الذي يتبع للحكومة الألمانية، يحتكر بيع عنصر البروم وإنتاجه.
لكن العملية التي اخترعها داو سمحت له باستخراج البروم وبيعه بثمنٍ أقلّ.
كان الكارتل يبيعه بسعر 49 سنتاً للباوند الواحد آنذاك.
فبدأ داو يبيعه لقاء 36 سنتاً للباوند الواحد.
حذّره الكارتل بأنّ عليه التوقف عن فعل ذلك، ولكنّه استمر.
ولهذا السبب في عام 1904، بدأ الكارتل بـ"إغراق" السوق الأميركية بمادة البروم.
وهذه ممارسة يقوم من خلالها أكبر مُنتِج للمادة ببيعها بسعرٍ أقلّ من سعر الكلفة بهدف الاستحواذ على جميع زبائن المنافسين الأصغر.
وبما أنّهم أضخم المنتجين، بإمكانهم تحمّل نفقات ذلك، أمّا المنافسون الصغار فلا يمكنهم ذلك.
بدأ الكارتل ببيع البروم في أميركا بسعر 15 سنتاً للباوند الواحد.
كانت المبيعات هائلة، لكنّ شيئاً غريباً بدأ بالحدوث.
بدأت مبيعاتهم في أوروبا بالهبوط.
فقد كان أحدٌ ما يبيع البروم بثمنٍ أرخص هناك.
كان كارتل Bromkonvention، الذي تسيطر عليه الحكومة الألمانية، يبيعون أكثر مما توقّعوه في أميركا.
غير أنّ مبيعاتهم في أوروبا قد تراجعت لأنّ جهة ما كانت تبيع المُنتَج بسعرٍ أدنى من سعرهم.
استغرقهم الأمر وقتاً طويلاً، لكنّهم استوعبوا الأمر في نهاية المطاف.
لم يكن في إمكان داو مجاراة سعرهم في أميركا، لكنّه لم يكن مضطرّاً إلى ذلك.

فقد كان يقوم بشراء كمية البروم التي كانوا يبيعونها بالسعر المخفّض في أميركا ويعيد شحنها إلى أوروبا.

وهناك، كان يعطيها اسماً جديداً، ثم يبيعها بسعرٍ أخفض من السعر الذي حدّده الكارتل.

إذ كانوا لا يزالون يبيعونه بسعر 49 سنتاً للباوند الواحد في أوروبا، وبسعر 15 سنتاً للباوند الواحد في أميركا.

وببساطة، كان داو يشتري كامل الكمية بسعر 15 سنتاً للباوند، ثم يصدّرها إلى أوروبا مرّةً أخرى، ويقوم ببيعها بسعر 27 سنتاً للباوند.

وبالطبع، كان الجميع يشتري البروم بالسعر الأرخص.

كان الكارتل يخسر 24 سنتاً في كل باوند، بينما كان داو يربح 12 سنتاً في كل باوند.

ناهيك بأنّ الكارتل كان يقوم بتمويله فعلياً.

في نهاية المطاف، استسلم الكارتل، وأصبح باستطاعة داو متابعة بيع منتوجه من البروم في أميركا بالسعر الأصلي الذي كان يبيعه به قبل ذلك، أي 36 سنتاً للباوند.

لقد استعمل تكتيكاتهم ضدّهم.

في الوقت الذي كان الكارتل "يُغرق" فيه سوق أميركا بالبروم، كان يعيد تصدير مئات آلاف الباوندات من البروم الذي ينتجونه إلى أوروبا ويقوم بـ"إغراق" السوق هناك.

لقد أعدّ داو قواعد اللعبة فيخرج منها رابحاً في كلتا الحالتين، بغضّ النظر عن الطريقة التي سيتصرّف بها الكارتل.

الآن، أصبحت الشركة التي أسّسها هيربرت هنري داو ثاني أكبر شركة لصناعة المواد الكيميائية في العالم.

فهي توظف 45 ألف موظف في 160 دولة، وتبلغ مبيعاتها 57 مليار دولار أميركي.

هذا هو الإبداع الحقيقي، أن ترفض التقيّد بالمعايير نفسها التي يلتزم بها الآخرون.

ألّا تتأثّر في مبادئ الحكمة السائدة، مهما كانت راسخة.

هذا هو الإبداع الذي لم نعد نراه في مجال عملنا هذه الأيام.

في يومنا هذا، جلّ ما نراه هو إحاطة تقليدية، بهدف إيجاد حلٍّ تقليدي، لمحتوى تقليدي، في حيّز إعلامي تقليدي.

ولا عجب من أننا نعتقد بأنّ الذكاء الاصطناعي سيقوم بعملنا بدلاً منّا في يوم من الأيام.

يبدو أننا غير قادرين على التفكير الخلّاق.

## أطلق العنان لأفكارك

عندما تخرّجت في كلية الفنون، كنت أرغب في العمل على باخرة جوّالة.

بعد أربع سنوات في الكلية، استهوتني فكرة العمل اليدوي أثناء مشاهدة العالم.

فذهبت إلى رصيف بروكلين للسفن ووقّعت عقداً للعمل على سفينة شحن دنماركية.

كنت مجرّد نوتي يعمل على سطح السفينة لا أكثر، لكنهم طلبوا مني قيادة السفينة في خليج المكسيك.

وتتم قيادة هذا النوع من السفن عن طريق عجلة قيادة كبيرة في مركز برج القيادة.

كانت السفينة تزن 10 آلاف طن، وتتحرّك بسرعة 16 عقدة (أي ما يعادل 20 ميلاً بالساعة).

طلبوا مني التركيز على الرافعة العمودية الموجودة أمام البرج.

والقيام بتدوير العجلة بالاتجاه الذي أرغب في التوجّه إليه.

وبمجرّد أن أشاهد أنّ الرافعة قد بدأت بالتحرك بذاك الاتجاه، عليّ البدء بتدوير العجلة بالاتجاه المعاكس.

لا تنتظر إلى أن تأخذ السفينة الاتجاه المطلوب، فعندها سيكون قد فات الأوان، إذ إنّ السفينة ستستمرّ بالالتفاف متجاوزة الاتجاه المطلوب.

الأمر يختلف عن قيادة السيارة، فالسيارة تستدير مباشرةً بمجرّد أن يغيّر السائق اتجاه عجلة القيادة.

أمّا في ما يخصّ قيادة السفن الكبيرة، فكل شيء يحدث بفارق زمني.

فبعد أن تدير العجلة، سيستغرق الأمر عشر ثوانٍ لكي تستجيب الدفة.

هناك 10 آلاف طن من المياه التي تتحرّك بسرعة 20 ميلاً في الساعة تعمل على إعاقة حركة الدفة، ولهذا السبب أنت بحاجة إلى آلية تحكّم ذات قوّة هائلة لتغيير اتجاهها.

وبمجرّد أن تتحرّك الدفة، تحتاج إلى أن تأخذ مسارها في الماء، وهذا بدوره سيستغرق 10 ثوانٍ أخرى.

وعندما يحدث ذلك، تبدأ السفينة التي يبلغ وزنها 10 آلاف طن بالدوران تدريجياً.

وهذا هو الوقت الذي ينبغي لك فيه إعادة تدوير العجلة بالاتجاه المعاكس، أي قبل أن تتخذ السفينة الاتجاه المطلوب بعشرين ثانية.

إنّ العملية برمّتها أشبه بمصنع ضخم ينزلق عبر المحيط.

وجّه العجلة... صحّح المسار... ثم صحّح المسار ثانية... ثم صحّح المسار (على أمل أن تكون هذه هي) المرة الأخيرة.

بالنسبة إلى ملّاحٍ غرٍّ (مثلي)، شعرت بأنّ الأمر عملية تصحيح مستمرّة طوال الوقت، إذ لا تتّسم بأيٍّ من معايير الدّقة، فهي مجرّد تحرّكات اندفاعية كبيرة.

وكلّ حركة تقوم بها أكبر وأبطأ من الحركة المطلوبة، وجميعها تحرّكات كبيرة وفجّة، إلى درجة أنّك تشعر كأنّ السفينة غير معنيّة بالاستجابة.

ومن باب المصادفة، اكتشفت لاحقاً أنّ الأمر يشبه الطريقة التي يستجيب بها الناس إلى الإعلانات تماماً.

إنّ عامّة الناس، شأنهم شأن السفينة الضخمة، يشقّون طريقهم في الحياة، غير مكترثين لما نفعله.

ولو أردنا أن نثير اهتمامهم بأي شكل من الأشكال، علينا أن نبالغ بما نفعل، أي علينا أن نفعل أكثر ممّا نظنّ أنّه ضروري.

علينا أن نحرّك العجلة، التي ستحرّك الدّفة، التي ستقوم بدورها بتحريك السفينة، ودائماً ما يستغرق الأمر أكثر ممّا نظنّ.

وذلك لأنّ عامّة الناس، شأنهم شأن السفينة، لا يكترثون لما نعتزم فعله إطلاقاً.

كما الحال مع السفينة، نحتاج إلى مطرقة ضخمة وليس إلى سيفٍ قاطعٍ. فالسيف القاطع يليق بهيئات التحكيم المعنية بتوزيع الجوائز المعنية بتقييم إعلانات صغيرة وذكية موجّهة إلى النّاس الذين تتمحور حيواتهم حول الإعلانات.

أي تليق بأولئك الذين يتفحّصون الإعلانات تحت عدسة التكبير.

في إحدى المرّات، أخبرني بول آردن Paul Arden أنّ أهم ما تعلّمه من تشارلز ساتشي Charles Saatchi هو قوله: "أطلق العنان لأفكارك، فمهما كانت الفكرة عظيمة، لن تكون عظيمةً كفاية".

لاحقاً قرأت ما كتبه داميان هيرست Damien Hirst وهو يتحدّث عن أهم ما تعلّمه من تشارلز ساتشي هو أيضاً: "أطلق العنان لأفكارك، فإن لم تكن مُحرَجاً من الفكرة، فهذا يعني أنّك لم تفكّر في أمر عظيم كفاية".

وهذه هي الطريقة التي مرّ بها اثنان من أجرأ المفكرين المبدعين في عصرنا.

أن نفترض دائماً أنّه مهما فعلنا، فلن يلحظ أحد ذلك.

لو أردنا لما نفعله أن يترك أثراً، حتى إن كان بسيطاً، في العالم الحقيقي، فلا بدّ له من أن يكون صادماً وضخماً ومثيراً للسخط.

على خلاف هيئات التحكيم في مهرجانات توزيع الجوائز في مدينة كان، التي تهتم بكلّ شاردة وواردة، لا يكترث العالم الحقيقي إطلاقاً للإعلانات.

# الجزء الثامن

## فخ التفكير الذي نعرفه

# شلل التفكير

منذ نحو 2500 عام، توقّع ثوسديديز Thucydides خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي.

بطبيعة الحال، لم يكن يكتب عن خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي، بل كان يكتب عن الحروب البيلوبونيسية.

لكن لنرَ إذا كان هذا الأمر مألوفاً:

"على العموم، انتصر من لا يُحسدون على ذكائهم.

ونظراً إلى خوفهم من عيوبهم ومن ذكاء خصومهم، فلا يخسرون في الجدل المنطقي أو يؤخذون على حين غرة من خصومهم ذوي الذكاء المتقد، شرعوا في القتال بجسارة.

خلافاً لأعدائهم المزدرين والواثقين من قدرتهم على استباق الأمور، كانوا يعتقدون بعدم الحاجة إلى اللجوء إلى القتال لكسب ما يمكن الحصول عليه بعقولهم".

لتحديث ذلك الأمر، قارنه بما كتبه الصحافي مات تشورلي Matt Chorley عن خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي:

"مرة أخرى، بينما قضى الراغبون في البقاء في الاتحاد الأوروبي وقتاً كثيراً في التداول مع بعضهم بعضاً، من دون استبعاد أي شيء، وإبقاء الخيارات كلها مطروحة، وتشكيل المجموعات، وعقد الاجتماعات، وإعداد الخطط، وحياكة المؤامرات، غير أن خصومهم الأكثر حسماً أفقدوهم توازنهم".

فلم نتعلم شيئاً خلال 2500 عام في الأساس.

ما زلنا نُعلي من شأن الأسلوب مقارنةً بالنتائج، وما زلنا نُعلي من شأن الشكل مقارنةً بالرسالة.

أو "تفضل النخب التكنوقراطية الضليعة أن تكون مخطئة تماماً بدلاً من أن تكون على صواب بطريقة مبهمة"، على حدّ تعبير روري سادرلاند Rory Sutherland.

ما سبب ذلك؟

عبّر ماتس ألفيسون Mats Alvesson في كتابه المعنون *The Stupidity Paradox* [مفارقة الغباء] عن هذا الأمر على النحو الآتي:

"استطلعنا مئات الأشخاص في عشرات المنظمات لأكثر من عقد من الزّمن. ولقد أدهشتنا باستمرار الآلية التي تنتهجها هذه المنظمات، التي توظف كثيراً من الأشخاص ذوي معدلات الذكاء

العالية والمؤهلات الرائعة، في اقتراف كثير من الأمور الغبية".

في ما يأتي بعض الأمثلة التي يسوقها:

"يهتم المديرون التنفيذيون بعروض PowerPoint المثيرة للإعجاب أكثر من اهتمامهم بالتحليل المفيد حقاً.

تهتم شركات التكنولوجيا بالحفاظ على أسلوب إيجابي أكثر من اهتمامها بحل المشكلات.

ومديرو التسويق مهووسون بالعلامات التجارية أكثر من أي تفكير خلّاق.

تستثمر الشركات الملايين في "تدريبات التغيير"، وعندما تفشل تفعل الشيء نفسه مراراً وتكراراً.

وكبار الأفراد العسكريين شغوفون بإعادة هيكلة التدريبات أكثر من التدريبات العسكرية".

يبدو أن القاسم المشترك بينهم هو شلل التفكير.

في شركة GGT، بدأنا أول نظام معاملة حقيقي على مستوى المؤسسة.

حدث ذلك بعد أن فزنا بأحد الإعلانات، وتم منحنا ستة أشهر لإعداد حملة.

لم تتم إحاطتنا بصورة خلاقة إلا بعد أن أمضى المخططون والزبون خمسة أشهر يفكرون في الإحاطة ويتحدثون عنها.

ثم حصل المبدع على الوقت المتبقي. وعندما طرحنا الحملة، رُفضت لأن الإحاطة مخطئة.

فقد أضاعوا خمسة أشهر (كان من الممكن أن نقضيها في التفكير بحملات مختلفة) من أجل التوصل إلى موجز خاطئ.

بعد ذلك، كان لدينا نظام معاملة تُنجز كل إدارة بموجبه مهامها في المهل المحددة.

أطلعني بيتر وود Peter Wood، أحد أنجح رواد الأعمال في المملكة المتحدة، على شعاره القائل: "افعلها، ثم أصلحها".

لا تنتظر حتى تجعل من عمل ما مثالياً قبل الشروع به، فلن يكون مثالياً إطلاقاً. وعليه فأنت تهدر الوقت.

سأل مدرب كرة القدم الأسطوري بِلْ شانكلي Bill Shankly مهاجماً شاباً ذات مرة عن سبب تردده وفقدانه الكرة أمام مرمى الفريق الخصم.

فردّ الشاب، قائلاً: "لم يكن في مقدوري اتخاذ قرار إما بلعب الكرة بصورة مقوسة فوق حارس المرمى، وإما مراوغته، وإما جعله يرمي نفسه في الاتجاه الخطأ".

فأجابه شانكلي، قائلاً: "انظر يا بنيّ، إذا وجدت نفسك أمام المرمى والكرة رهن قدميك ولا تعرف ماذا تفعل، ضعها في الشباك وحسب، وسنناقش خياراتك كلّها لاحقاً".

أو كما جاء على لسان جورج سميث باتون George Smith Patton، بقوله: "خطة جيدة يتم تنفيذها اليوم أفضلُ من خطة عظيمة يتم إنجازها غداً".

# علاج للاكتئاب

كان توماس واتسون Thomas Watson، رئيس شركة IBM، رجلاً ديناميكياً أحدث ثورة في الشركة.

فكان شعاره لكل موظف الآتي: "فكِّر".

الذي بات وثيق الصلة في عام 1929، عندما انهارت سوق الأوراق المالية.

كان أكبر انهيار مدمر في سوق الأوراق المالية في التاريخ، إيذاناً ببدء الكساد العظيم في أرجاء العالم كلّه.

فأفلست نصف البنوك في أميركا، وبلغ معدل البطالة 20%، وانخفض الإنتاج الصناعي بنسبة 50%.

فراحت معظم الشركات تُسرِّح العمال، بوصفه التصرف المعقول الذي لا بدّ من فعله.

لكن استدعى واتسون كبار مديريه التنفيذيين إلى مجلس الإدارة، وخاطبهم قائلاً:

"أيها السادة، كان على بعض موظفينا أن يفكروا ملياً في شؤونهم المالية، الأمر الذي أدى إلى صرف انتباههم عن القضية الرئيسية، وهي بناء شركة IBM وجعلها شركة أكبر وأفضل بطبيعة الحال.

لم أفعل أي شيء لمصلحة شركة IBM خلال الأسابيع الثلاثة الماضية، ولم أتحدث مع أيّ منكم حول المبيعات، وجباية الأموال، وما إلى ذلك.

لأنني كنت أدير مكتب سمسار البورصة خلال الأسابيع الثلاثة الماضية".

كان واتسون يقول إنهم أصيبوا بالشلل، لأنّ كل ما يقلقهم هو انخفاض أسعار الأسهم ومدخراتهم.

وكان يعلم أن القلق لن يحل أي شيء، وكانوا بحاجة إلى التصرف حيال ذلك.

ثمّ فعل واتسون عكس ما كانت تفعله كل شركة أخرى.

فلم يُسرِّح أحداً، بل أبقى المصانع مفتوحة لإنتاج أجهزة IBM.

وقد فعل شيئاً لم يفعله أحد من قبل. فحصل على 6% من الإيرادات (مليون دولار ثم 18 مليار دولار بمعايير اليوم) لبناء أول مختبر أبحاث للشركة، ووضع المخترعين والمهندسين جميعهم في المبنى نفسه.

بدا الأمر جنونياً، إذ تم ادخار المخزون وهبطت أسعار الأسهم.

لكن كان واتسون، خلافاً لأي شخص آخر، يعلم أن الكساد الاقتصادي لن يدوم، وأراد أن تكون شركة IBM في وضع أفضل من أي شركة أخرى عندما يصل إلى خواتيمه في نهاية المطاف.

ثم، انتُخب فرانكلين روزفلت Franklin Roosevelt رئيساً للولايات المتحدة في عام 1933.

بموجب صفقته الجديدة، أصدر قانون الضمان الاجتماعي الذي يفيد بالآتي: يتعين على أرباب العمل إجراء حسومات من أجور كل عامل كي يتسنّى للمسنّين والعاطلين من العمل والمعوقين والأرامل اللاتي لديهن أطفال الحصول على مساعدة مالية.

وبين عشيّة وضحاها، كان كل رب عمل بحاجة إلى رصد أجور كل عامل وساعات عمله في البلاد، وكذلك فعلت الحكومة.

وفجأة، كانت كل شركة بحاجة إلى كثير من آلات الجدولة والحساب الآن.

وكانت ثمة شركة واحدة فقط لديها الإنتاج الكامل من هذه الأجهزة، ومخزون هائل، جاهزة للإمداد على الفور، وهي: IBM.

بالنسبة إلى سلسلة متاجر وولورث Woolworth وحدها، كانت التكلفة السنوية 250 ألف دولار (4.5 مليار دولار بمعايير اليوم). فبدءاً من عام 1935 وصولاً إلى عام 1939، زادت إيرادات شركة IBM بنسبة 81% ومضت في الارتفاع مدة 45 عاماً.

فلم تهيمن شركة IBM على الأسواق فحسب، بل امتلكتها أيضاً.

خلال تلك المرحلة، اخترعت القرص المرن والباركود والقرص الصلب والصراف الآلي.

أما اليوم، فتوظف شركة IBM 350 ألف شخص في أرجاء العالم كله، وحاز موظفو IBM خمس جوائز نوبل.

ومرد ذلك كله يعود إلى التزام توماس واتسون بقوله الفصل في عام 1929: "فكِّر".

فكما ورد على لسانه خلال مرحلة الكساد: "متى ستُقلع النهضة الصناعية من جديد؟ أقول إنها لم تتوقف إطلاقاً. ستجد أن العبقرية الخلاقة والأفكار التقدمية والتقدميين كانوا أكثر نشاطاً من أيّ وقت مضى. فالنهضة الصناعية لا تتوقف على الإطلاق".

أو كما قال بِلْ بيرنباك لاحقاً: "قد يكون الإبداع المكسب القانوني الأخير غير العادل الذي يُسمح لنا بموجبه بالسيطرة على المنافسة".

# إعلان قنّاص تكساس

في عام 1894، كان في لندن 11 ألف عربة تجرها الخيل وآلاف من الحافلات العامة التي تجرها الخيل.

فكانت كل حافلة بحاجة إلى 12 حصاناً يومياً، الأمر الذي جعلها تجمع قرابة 50 ألف حصان في شوارع لندن.

وكان ذلك من أجل النقل فقط. إذ كان هناك عشرات الآلاف من الخيول والعربات أيضاً تنقل البيرة والفواكه والخضراوات وخبز الحليب والأثاث وكل شيء آخر.

وكان كل حصان يخلِّف ما بين 15 و30 رطلاً من الروث يومياً، إضافةً إلى ما يزيد على لتر من البول على الأقل، فتملأ شوارع لندن كلها.

يمكنك فهم سبب توقّع صحيفة *The Times* في عام 1894 الآتي: "في غضون خمسين عاماً، سيتم دفن كل شارع في لندن تحت تسعة أقدام من الروث".

نظراً إلى عدم اختراع السيارة بعد، وأنّه لا بد للمستقبل أن يكون امتداداً للحاضر، فلا يمكننا توقع ما سيحدث بناءً على ما نعرفه فقط. وهذا ما يُعرف باسم مغالطة قنّاص تكساس.

وهي مبنية على تكساسيّ يريد أن يصبح ماهراً في التصويب بالمسدس.

فيسحب كلا المسدسين ويبدأ الرمي بجانب حظيرته.

ويتطاير الرصاص في الأماكن كلها، لكن بعض الثقوب أخذت بالتجمع معاً بصورة طبيعية.

وعليه يتناول فرشاة ألوان ويرسم دريئة حول المجموعة، الأمر الذي يجعله يبدو كأنه رامٍ ماهر، ويبدو أنه أصاب الهدف عدة مرات.

نحن نفعل هذا كثيراً، والبحث عن الأنماط هو وظيفة العقل الطبيعية.

ونجعل الوقائع تتناغم مع التفكير، وهذه هي الآلية التي تعمل نظريات المؤامرة بموجبها.

ويمكنك أن ترصد هذا الأمر في أي نظرية مؤامرة.

اغتيال كينيدي: يتم تفسير الصور الغامضة والضبابية على أنها لقناص خلف سياج. أما هجمات الحادي عشر من سبتمبر، فيتم تفسير انبعاثات الغبار على أنها عبوات تدمير مزروعة مسبقاً.

ولم يعد لبول مكارتنيPaul McCartney وجود لأنه لم يكن يرتدي حذاء في صورة غلاف ألبوم Abbey Road.

كان المنجِّم الفرنسي نوستراداموس Nostradamus أحد أكثر الأمثلة ثباتاً على مغالطة قنّاص تكساس.

رغم نظمها منذ 500 عام، تم تفسير رباعيته الشعرية الغامضة على مر السنين.

ويُعتقد بأنه تنبأ بالعديد من الأحداث عبر التاريخ، على سبيل المثال:

"الوحوش الضارية المتضورة جوعاً ستعبر الأنهار.

وسيتولى هيستر Hister معظم القتال،

وسينجم عن ذلك جر العظيم في قفص حديدي،

بينما سيراقب طفل نهر الراين في ألمانيا ذلك".

من الواضح أنه يشير إلى الحرب العالمية الثانية. ولا بدّ أن كلمة "هيستر" تعني هتلر، لأنه يتحدث عن "طفل نهر الراين في ألمانيا" على وجه الخصوص.

حسناً، أجل يبدو الأمر كذلك، إذا ما تم تفسيره من منظار عصرنا.

لكن هذا يرسم دريئة حول ثقوب الرصاص، الأمر يجعل شعره منسجماً مع معرفتنا.

لأن اسم نهر الدانوب كان "هيستر" في زمن نوستراداموس، في واقع الأمر.

بوصفه أحد الأنهار التي أشار إليها في الشطر السابق.

غير أن عقولنا تتجاهل ذلك وحسب، وتربط كل شيء بتجربتنا الحالية.

وهو المكان الذي نخلط فيه بين الذاتية والموضوعية.

وندّعي أن ما نفكر فيه هو الطريقة الوحيدة لتفسير الوقائع.

فنحن لا نتحرى الوقائع، إذ نبدأ بنقطة نهائية ونرسم افتراضاتنا حولها.

سواء أكانت هذه نتائج بحثية، فنستمع إلى الردود التي تؤكد آراءنا.

أم اختيارات وسائل التواصل، فنريد العمل عبر الإنترنت، ونعرض مقاييس الغرور المتمثلة في "الإعجابات" و"المشاركات".

أم، خلافاً للأدلة كلها، نعتقد بوجوب امتلاكنا إستراتيجية إعلانية مؤثرة. إستراتيجية "إنستغرام"، وإستراتيجية "فيسبوك"، وإستراتيجية "تويتر"، وإستراتيجية لكلّ شكل من أشكال وسائل التواصل الجديدة. فلا بد من امتلاكنا لها لأنه لا بد من امتلاكنا لها وحسب.

أياً كان ما نريده، فإننا نفسر البيانات التي تتناغم مع ميولنا فقط.

ويجب أن نجعل الوقائع تنسجم مع الاستنتاج الذي نريده.

وعليه، نرسم دريئة حول ثقوب الرصاص.

وهذا أسهل بكثير من استخدام عقولنا لإصابة الهدف حقاً.

# أنت تعتقد بأنك تعرف وحسب

كان جون غريفين John Griffin صحافياً في New Orleans في عام 1959.

فبعد الحرب، أخذ العالَم يتغير وراح الناس يُعامَلون على قدم المساواة في الأماكن كلها.

على الأقل، في الأماكن كلها باستثناء الولايات الجنوبية من أميركا.

لا يزال كثيرون من الجنوبيين يشعرون أنه لا يمكن عدّ السود متساوين مع البيض إطلاقاً.

بوصفه صحافياً، استهوى غريفين هذا الأمر.

عندما كان يتذمّر السود، كان يقول لهم: "أعرف ما تشعرون به".

كانوا يهزون رؤوسهم ويقولون: "لا نعتقد ذلك".

وفكر غريفين في الأمر قائلاً إنهم على حق. لا أستطيع أن أعرف كيف يشعرون لأنني لست أسودَ.

ثم فكّر، قائلاً: إذا أصبحت أسود، فسأعرف حقيقة هذا الشعور، بدلاً من مجرد ملاحظته.

وهذا ما فعله. إذ باتت تجاربه كتاباً بعنوان *Black Like Me* [أسود مثلي].

أولاً، طلب من طبيب أن ينصحه بشأن الحبوب التي يجب أن يأخذها لجعل لون بشرته سوداء، وجلس تحت مصباح شمسي وقتاً طويلاً، وصبغ جلده، وحلق رأسه، وارتدى نظارة سوداء، وعندما نظر في المرآة، لم يتعرّف إلى نفسه.

ولم يتعرف إليه أي شخص آخر في نيو أورلينز أيضاً، فقد أصبح رجلاً أسود.

ثم سافر إلى أسوأ معقلين للعنصرية في الجنوب، وهما: مسيسيبي وألاباما.

قال: "في السابق، كنت أفترض أن الزنوج يعيشون في الأساس نوع الحياة نفسها التي يعرفها البيض، مع بعض الإزعاجات الناجمة عن التمييز والتحيز".

لكن تجربته تغيرت فوراً: "كل شيء مختلف. وكل شيء يتغير. وبمجرد دخولي المناطق التي كنت فيها على تواصل مع البيض، أدركت أنه لم يعد يُنظر إليّ بوصفي إنساناً، ولا أتحدّث عن نفسي فقط في هذا المقام. إنها تجربة تفكير محيرة بالنسبة إلى كل شخص أسود أعرفه".

لم يكن البيض "المتحضرون" يرغبون في اختلاط السود بهم.

عندما اشترى آيس كريم، كانت ثمة لافتة في المتجر تشير بوضوح إلى "المرحاض".

فسأل الرجل الذي اشترى منه آيس كريم إن كان ثمة مرحاض.

رد الرجل، قائلاً: ”اسلك هذا الطريق المؤدي إلى الجسر، واعبر الطريق الواقع على اليسار، واتبع ذلك الطريق المؤدي إلى محطة وقود، فثمة مرحاض هناك“.

سأل غريفين عن المسافة، فقال الرجل على بعد قرابة 14 مبنى.

فسأل غريفين عن وجود مرحاض أقرب يمكنه استخدامه، فقال الرجل إنه لا علم لديه بأي منها.

في وقت لاحق، اشترى تذكرة حافلة واستدار ليجلس في قاعة الانتظار الكبيرة الخاوية.

أما المرأة التي باعته التذكرة، فنظرت إليه بانشداه، وحركت رأسها إلى اليسار بسرعة خاطفة.

تمشّى غريفين في الخارج ووجد قاعة انتظار محدودة وضيقة تغصّ بالسود.

أما في الحافلة، فلن تجلس امرأة بيضاء في المقعد الشاغر المتاخم له.

فاضطُرّ إلى النهوض والجلوس بجانب شخص أسود آخر حتى تتمكن من الجلوس.

وقال، بوصفه شخصاً أبيض، إنه اعتاد المشي في الأماكن كلها دون تفكير في هذه المسائل.

أما بوصفه شخصاً أسود، فكان عليه أن يخطط لكل رحلة من أجل التأكد من وجود مكان يمكنه أن يأكل أو يشرب أو يستخدم المرحاض فيه.

قال غريفين إنه تعلم، بوصفه أسود، ما لا يمكن للرجل الأبيض أن يتعلمه بالملاحظة إطلاقاً: ”السواد ليس لوناً، بل تجربة معيشة“.

فما فعله غريفين هو درس عظيم بالنسبة إلينا.

وجمهورنا أشخاص ليسوا مثلنا دائماً.

ونعتقد بأننا نعرف ما يريده الآخرون من ملاحظتهم وحسب.

ثم نفسّرهم من وجهة نظرنا.

لكن لمعرفة حقيقة ما يجري معهم، يجب أن نتواصل معهم على مستوى أعمق.

وهذا ما يطلق عليه بيرنباك: ”حقائق إنسانية بسيطة وخالدة“.

أو كما جاء على لسان جون غريفين عند تأليف كتابه، قائلاً: ”إذا كان بإمكاني التطبع بجلد رجل أسود، وعيش كل ما قد يحدث، ثم مشاركة الآخرين تلك التجربة، ربما على مستوى التجربة الإنسانية المشتركة، فقد نتوصل إلى تفاهم ما لم يكن وارداً على مستوى العقل المحض“.

# الإحاطة في "الماهية" لا "الكيفية"

كان من المقرر أن تنقل الغواصة الألمانية U–864 شحنة سرية إلى اليابان في عام 1945.

خمسة وستون طناً من الزئبق، إضافة إلى المخططات اللازمة لصناعة طائرة نفاثة (تتفوق على أي شيء كان لدى الحلفاء)، وإلى مهندسي طيران ألمان، وخبراء طوربيد ووقود يابانيين أيضاً.

لقد كانت غواصة ضخمة للغاية مزودة بـ22 طوربيداً.

تم إرسال غواصة بريطانية، HMS Venturer، بقيادة جيمي لوندرز Jamie Launders البالغ 25 عاماً، لاعتراضها.

لقد رصدوها بالقرب من النرويج حيث كانوا يتوقعون. لكنهم رأوا منظارها فقط، وبقيت في وضعية الغوص، ثمّ ظلوا في وضعية الغوص.

نظراً إلى وجود الغواصتين تحت سطح البحر، وهما غير مرئيتين لبعضهما بعضاً، كان من المنطقي استخدام جهاز سري لتحديد مواقع الغواصات في وضعية الغوص عن طريق الأمواج الصوتية (النسخة البريطانية من Sonar). لكن لوندرز اعتقد بأن "الصوت" العالي سيكشف سرهم، وعليه استغل موقع الصوت بدلاً من ذلك.

فالتزموا الهدوء مدة 45 دقيقة. وفي النهاية، بدأت الغواصة بالتحرك.

سلكت الغواصة مساراً متعرجاً، وتعقبها لوندرز مدة ثلاث ساعات تحت سطح البحر.

في النهاية، كان يعرف أنه لا بدّ من الهجوم، لكنه يعلم أن الطوربيد سيستغرق أربع دقائق لبلوغ الغواصة.

الأمر الذي يعني أنهم سيسمعون قدومه ويتخذون إجراءات لتفاديه.

في ذلك الوقت، كانت الهجمات في بُعدين: المسافة إلى الهدف والحركة الأفقية.

سيكون هذا أول هجوم ثلاثي الأبعاد على الإطلاق، ويشمل العمق.

وينطوي على ذلك الحصول على موقع الغواصة الحالي بطريقة صحيحة. لكنّ الأهم من ذلك تحديد موقعها في غضون أربع دقائق من سماعها قدوم الطوربيد.

أجرى لوندرز حساباته تبعاً للسرعة والقدرة على الالتفاف والغوص وما يعتقد بأن قائد الغواصة سيفعله.

فأطلق أربعة طوربيدات بفواصل زمنية مدتها 17 ثانية: واحد على الغواصة، وواحد تحتها، ثم واحد إلى أسفل اليسار وواحد إلى أسفل اليمين.

بعد 16 دقيقة، سمعوا انفجاراً هائلاً تحت سطح البحر.

كما توقع لوندرز، قام الطوربيد الأول بجعل الغواصة تغوص إلى مسار الطوربيد الثاني مباشرة، الأمر الذي جعل الغواصة تنحرف إلى اليسار إلى مسار الطوربيد الثالث مباشرة، الأمر الذي جعلها تنحرف إلى اليمين.

وإلى مسار الطوربيد الرابع مباشرة الذي أصابها.

كانت هذه هي المرة الوحيدة، قبلها أو بعدها، التي تشتبك فيها غواصة وتغرق غواصة أخرى بينما كانت الاثنتان تحت سطح البحر.

لم يكن أمراً يمكن توقعه أو تدريسه.

لم يكن مكتوباً في الإحاطة. فما جاء في الإحاطة هو الذهاب إلى المكان الذي ستوجد فيه الغواصة وتنفيذ مهمة إغراقها.

فالإحاطة تكمن في ما يجب فعله، وليس في آلية فعله.

في كثير من الأحيان، يعتقد مَنْ يكتبون الإحاطة في الوقت الحاضر أن من واجبهم كتابة قائمة مفصلة ومعيارية بالكامل عن آلية إنجاز المهمة.

إذاً، لديك أشخاص لم يتدرّبوا على القيام بالمهمة يعوقون مَنْ ينبغي لهم القيام بالمهمة.

بطبيعة الحال، يجب أن يُعنى مَنْ يكتبون الإحاطة بمشكلة العمل: ما المهمة التي يتعين القيام بها؟

ويجب على مَنْ ينفذون المهمة حقاً أن يكونوا معنيين بآلية القيام بذلك فقط.

تكمن مهمة مَنْ يكتبون الإحاطة في الحصول على الإجابة الصحيحة. أما مهمة مَنْ يؤدون العمل، فتكمن في جعل تلك الإجابة ملاحظة ومستحضرة.

إنها مهمتهم، وهذا ما كان يجب عليهم الخضوع للتدريب من أجله.

تم تدريب مَنْ يكتبون الإحاطات على التسويق، وليس على التواصل.

أما مَنْ يؤدون العمل، فتمّ تدريبهم على التواصل، وليس على التسويق.

فمن الأجدى أن يؤدي الجميع عملهم، ويتيحوا للمتخصصين الآخرين أداء عملهم.

# إذا كانت القبعة مناسبة، فارتدِها

تكمن صورة أميركا العادية في القرن التاسع عشر في رعاة البقر وهم يرتدون قبعات ستيتسون stetson ويقودون قطعان الماشية.

وموظفو إنفاذ القوانين يرتدون قبعات ستيتسون في تبادل لإطلاق النار مع لصوص البنوك.

ومستوطنون يرتدون قبعات ستيتسون يطوقون الهنود بعرباتهم.

ويتضح لك أن قبعة ستيتسون لم تكن موجودة حتى نهاية القرن التاسع عشر تقريباً.

قبل ذلك، كان الناس يستعملون أي قبعة متاحة، وتلك التي لا تعنيهم إن تعرضت للاتساخ والتمزيق.

لذلك، يرتدي عمال الماشية قبعات قديمة ذات حواف أمامية، أو قبعات sombrero المكسيكية العريضة الحواف، أو قبعات مصنوعة من جلود الحيوانات، أو قبعات من القش، أو قبعات homburg، أو قبعات بورك باي pork pie أو قبعات (derby bowler)، وهي القبعات نفسها التي يرتديها الناس في الأماكن كلها.

وهذا ما فعله جون باترسون ستيتسون John Batterson Stetson عندما كان يبحث عن الذهب في كولورادو Colorado.

وذلك عندما لاحظ عدم ملاءمة أي من هذه القبعات للعمل في الهواء الطلق.

فلم توفر أيٌّ منها كثيراً من الحماية من الشمس الحارقة أو الأمطار الجليدية.

فبدأ من الصفر وصنع قبعة من الجلود المجففة لبعض القنادس.

فلم يكن يعنيه شكلها، بل إلى أي مدى ستفي بالمراد وحسب.

وعليه، زوّدها بحافة عريضة كبيرة للوقاية من الشمس والمطر.

لقد جعلها أطول من ارتفاع الرأس من الداخل. وعليه، فإن الهواء المحتبس سيكون بمكانة عازل.

فضحك الجميع عليه عندما ارتداها لأول مرة.

غير أنّ أحد العمال جربها وأعجبته لدرجة أنه دفع لستيتسون خمسة دولارات مقابل اقتنائها.

وسرعان ما جربها مزيد من العمال وقرروا أنهم يريدون قبعات مثلها أيضاً.

وعليه، صنع ستيتسون مزيداً من القبعات وباعها، ثم بعض القبعات القليلة الأخرى.

وسرعان ما أدرك أنه كان يجني أموالاً من بيع القبعات أكثر من البحث عن الذهب.

من ثمّ عاد إلى فيلادلفيا Philadelphia، وبدأ بتصنيع تلك القبعات الغريبة.

وأَطلق على تصميمه اسم "سيّد السهول".

فأرسل عيّنة قبعات إلى التجار في أرجاء الجنوب الغربي كله يطلب منهم ألا يقل الحد الأدنى للطلب عن عشر قبعات.

لقد كان نجاحاً فورياً، إذ أنشأ مصنعاً في غضون عام.

تم اختصار اسم "ستيتسون: سيِّد السهول" إلى ستيتسون، وابتُكر نمط جديد تماماً من القبعة.

بحلول مطلع القرن، كان ستيتسون يصنع 3.5 مليون قبعة سنوياً.

في تلك المرحلة تقريباً، بدؤوا صناعة صور متحركة في هوليوود.

كانت المعدات والتقنيات بدائية، وكانوا بحاجة إلى قصص وصور بسيطة.

كانت قصص رعاة البقر بسيطة (الأخيار مقابل الأشرار)، ويمكن إظهار رعاة البقر بسهولة من خلال التعبير عنهم جميعاً وهم يرتدون قبعات ستيتسون الكبيرة والمميزة.

وبحلول بداية القرن العشرين، تبنت هوليوود قبعة ستيتسون رمزاً للغرب المتوحش، واختصاراً لراعي البقر.

ومنذ ذلك الحين، وُلدت الصورة بأن رعاة البقر جميعهم كانوا يرتدون قبعات ستيتسون.

وعليه، فإن التاريخ الموجود ليس الواقعة، بل الصورة.

أما اليوم، فيجب على كل ممثل سينمائي لراعي بقر، وكل مغنّي موسيقا كنتري country لامع، ارتداء قبعة ستيتسون من أجل المصداقية.

فلا بدّ من منح كل سياسي أجنبي يزور أميركا قبعة ستيتسون أصلية بوصفها رمزاً عزيزاً لماضي أميركا العصامي الشاق.

العبرة التي تعلمناها هي ألا صلة للواقع بالموضوع.

فما يعتبره العقل واقعاً يصبح واقعاً.

وهكذا، تكمن مهمتنا في خلق الواقع، الأمر الذي يعني أن وسائل تواصلنا هي العقل.

عندما سأل روزفلت تشرشل كيف يعتقد أن التاريخ سيتذكرهما، قال تشرشل: "التاريخ سيكون لطيفاً معنا، لأنني سأكتب التاريخ".

وفَعَل ذلك، وكان الأمر.

# الإعلان الجيد هو إعلان مَبيع

هل يمكنك صناعة منتج بصورة متقنة؟

وهل يمكنك منح زبائنك مردودية الإنفاق؟

على ما يبدو، تستطيع فعل ذلك. إذ يمكنك أن تصنع منتجاً متقناً للغاية لدرجة لا يُبشر بالخير للمصالح التجارية.

عندما أُنتِجَت لمبات الإنارة لأول مرة بكميات كبيرة، كانت تفي بالمراد حتى 2500 ساعة.

كان هذا مجدياً بالنسبة إلى المبيعات الأولية، لكنه لم يكن مبشراً بالخير بوضوح بالنسبة إلى المبيعات المتكررة.

على سبيل المثال، باعت شركة Osram 63 مليون لمبة إنارة في ألمانيا في عام 1922.

لكن لمبات الإنارة دامت طويلاً بما يفي بالغرض، لدرجة أنها باعت 28 مليوناً فقط في العام اللاحق.

من الواضح أن صناعة منتج أفضل لا تُبشر بالخير للمصالح التجارية.

فكان لا بد من فعل شيء.

تواصلوا مع المصنعين الآخرين وتبين لهم أنهم يعانون المشكلة نفسها.

انخفضت مبيعات الجميع لأنّ لمباتهم دامت طويلاً.

فصناعة منتج أفضل كفيلة بالقضاء على مصالحهم التجارية.

لذلك تم تشكيل اتحاد منتجين، فيبوس كارتل Phoebus Cartel، في عام 1924.

يتألف من: Osram من ألمانيا، وPhilips من هولندا، وGeneral Electric من بريطانيا، وCompagnie de Lampes من فرنسا، وTokyo Electric من اليابان، وTungsram من المجر.

حملت الوثيقة التي وقعتها الأطراف جميعها العنوان الآتي: "اتفاقية تطوير صناعة المصابيح الكهربائية الساطعة الدولية وتقدمها".

فقرروا معاً زيادة الطلب عن طريق تقصير عمر لمبات الإنارة الخاصة بهم.

وخفضوا الحد الأقصى لعمر اللمبة من 2500 ساعة إلى ألف ساعة في عام 1925.

ومن أجل التأكد من امتثال الجميع للأمر، اختُبرت عينات بصورة منتظمة في مختبر مركزي في سويسرا.

فتم تغريم المصنّعين الذين دامت لمباتهم أكثر من ألف ساعة.

كما غُرّمت الشركات المصنّعة التي باعت أكثر من حصتها المخصصة.

فأدى هذا الأمر إلى مشكلات.

على سبيل المثال، شهدت Tokyo Electric ارتفاعاً في المبيعات بمقدار خمسة أضعاف منذ تقليص عمر اللمبات.

كانوا في حيرة من أمرهم: إما تسديد الغرامات وإما خفض الإنتاج.

لكن أعضاء الكارتل كانوا حازمين بشأن تقصير عمر اللمبات من أجل تكرار عملية الشراء.

وفي رسالة موجّهة إلى مسؤول تنفيذي في General Electric الدولية، كتب أنطون فيليبس Anton Philips، رئيس شركة Philips، ما يأتي:

"بعد الجهود المضنية التي بذلناها للخروج من مرحلة حياة مصابيح مديدة، من الأهمية بمكان ألا نغوص في المستنقع نفسه مرة أخرى من خلال توفير مصابيح ذات عمر طويل جداً".

بعبارة أخرى: "لقد عملنا بجد لإيقاف ديمومة اللمبات مدّة أطول، ولا بد أن نواظب على هذا الأمر".

كانت الحرب العالمية الثانية وحسب وراء قطع دابر الكارتل.

فلم تستطع الشركات التحكم في اتفاقيات الجودة والتسعير الدولية بينما كانت بلدانها تقاتل بعضها بعضاً.

لكن يبيّن الأمر لك أن صناعة منتج أفضل قد يلحق الضرر بالمصالح التجارية.

في الواقع، يمكن لصناعة منتج رديء أن تكون عملاً أفضل.

وفي حال شعورنا بالتفوق، فهذه بالضبط الطريقة التي تعمل بها الإعلانات.

منذ سنوات خلت، كنا نسخر من الوكالات البائسة بسبب رداءة نوعية عملها.

كنا نقول إن شعارهم الآتي: "الإعلان الجيد هو الإعلان المبيع".

فهل اشتراه الزبون أم لا؟ هذا كلّ ما يعنيهم.

لن يخطر ببالهم إطلاقاً أن يسألوا إذا أحب المستهلكون الإعلان، أو إن كان نافعاً.

"الإعلان الجيد هو الإعلان المَبيع".

أما الآن، فهذا كل ما تسمعه في أيّ وكالة تقريباً: "الزبون يحب ذلك".

كأنها مهمة الإعلان الوحيدة.

فلا يعنينا إذا كان المنتج رديئاً ما دام أن الزبون يشتريه.

بالطريقة نفسها التي تحدّدت بموجبها جودة لمبة الإنارة من خلال قدرتها على جني المال.

لسنا بصدد صناعة منتج أفضل، بل بصدد جني الأموال.

# جولة على حساب الكنيسة

تُعدّ كنيسة The Anchor and Hope [المرساة والأمل] في مدينة كانيون Canyon في تكساس كنيسة متشدّدة.

وستجد على موقعهم على الإنترنت عبارة: "هناك شيئان اثنان ينبغي لكلّ مسيحيّ اصطحابهما قبل أن يغادر المنزل: السلاح و**الإنجيل**. الأول بيساره والثاني بيمينه".

ومن ضمن المواعظ التي تقدّمها الكنيسة أنّ الخمر ألدّ أعداء الإنسان.

ونقرأ على موقعهم أيضاً: "جاء في **سفر حبقوق**، إصحاح 2:15: ويلٌ لمن يسقي صاحبه سافحاً حُموّك ومُسْكِراً أيضاً، للنظر إلى عوراتهم".

إنّ هذه الكنيسة مقتنعةٌ بأنّ الجعة "المصنّعة محلّياً" هي مجرّد شكل خبيث من أشكال الخمر الحديثة:

"يعاني شاربو الجعة من عقدة نقصٍ لأنّ الجعة لا ترقى إلى مستوى الخمر أو البراندي وغيرها من المشروبات، لكنّها إثمٌ كباقي المشروبات الكحولية. وهكذا، نشأت ظاهرة مصانع الجعة الصغيرة في بلادنا، التي استهواها تاريخ وثقافة وبراعة هذه الخمّارات. بطريقةٍ أو بأخرى، أصبحت الجعة مشروباً أكثر احتراماً في يومنا هذا".

لكنّ شاربي الجعة المصنّعة محلّياً لا يقرؤون ما يُكتب على موقع الكنيسة الإلكتروني، لذلك قامت الكنيسة بنشر إعلان في الصحيفة، جاء فيه:

الجعة المصنّعة محلّياً ليست إلّا جعة الشيطان.

"شرب لوط الخمر فارتكب السفاح (**سفر التكوين**، إصحاح 19:30)

وشرب ابن حدّاد الخمر فخسر الحرب (**سفر الملوك**، إصحاح 20:15)

وشرب بنو إسرائيل الخمر فخسروا مملكتهم (**سفر إشعيا**، إصحاح 20:15)

وشرب نابال الكرملي الخمر فدخل في غيبوبة ومات (**سفر صموئيل**، إصحاح 25:36)"

وطالبت الكنيسة في ختام الإعلان بإلغاء تراخيص البارات المحلّية ومنع بيع المنتجات الكحولية.

"هل نبيع شبّان مدينة كانيون الخمر بهدف جني الأرباح؟"

وجدت إحدى الحانات المحلّية التي تقدّم الطعام في هذا الإعلان فرصةً سانحةً.

تعدّ Imperial Taproom من الحانات الكبيرة التي تقدّم الطعام في مدينة كانيون في تكساس.

فقرّروا أنّه يمكن حقّاً استخدام الإعلان الذي نشرته الكنيسة على أنه كوبون جعة.

فقدّموا عرضاً بخصم دولار واحد من الفاتورة لكل زبون يُبرز نسخة من الإعلان.

ثم أعادوا نشر الإعلان على صفحتهم على "فيسبوك" على الشكل الآتي:

"تقدّم Imperial Taproom عرضاً يقضي بخصم دولار من الفاتورة مقابل كلّ نسخةٍ من كوبون "جعة الشيطان"، الذي تمّ نشره في صحيفة *The Canyon News* يوم الخميس. سنمنحك تخفيضاً بقيمة دولار لكلّ كوبونٍ تحضره، فلا تتردّد بإحضار أكثر من كوبون واحد. زورونا واستمتعوا معنا بجعةٍ شيطانيّةٍ مصنّعةٍ محلّياً. نراكم جميعاً في Taproom. بصحّتكم".

قلبت Taproom حملة الكنيسة رأساً على عقب.

عوضاً من أن تكون حملةً إعلانيةً ضدّ الجعة المصنّعة محلّياً، أصبحت حملة كوبونات للترويج لها، والدعاية لـImperial Taproom.

لقد حوّلت الحملة Taproom إلى مكانٍ للمرح، على عكس المزاج في كنيسة النار والكبريت.

سيشاهد النّاس إعلان الكنيسة، ويتناقلونه في ما بينهم، وسيكون التخفيض الممنوح على الجعة، بقيمة دولار أو أكثر، سبباً لارتياد Taproom عوضاً عن الحانة الاعتيادية.

لم ينفق أصحاب Imperial Taproom فلساً واحداً على الإعلان.

لقد جعلوا الكنيسة تقوم بالإعلان عوضاً عنهم.

وجلّ ما فعلوه هو الاتصال بالصحف ومحطات التلفزة وإعلامهم بالعرض.

ثم حصلوا على التغطية الإعلامية التي يحتاجون إليها.

ما فعله أصحاب Imperial Taproom من خلال استجابتهم إلى إعلانات المنافسين يشبه من ناحية المبدأ الأسلوبَ الذي تتبعه مدارس القتال القريب في الاستجابة لهجوم الخصم.

لا تواجه الخصم، بل جارِهِ، واستخدم قوّته لهزيمته.

أو، بلغتنا نحن، لا تجادل المتعصبين الذين يعارضون شرب الكحول، لأنّك لن تستطيع ثنيهم عن رأيهم.

هؤلاء المعارضون المتعصبون هم المستهدفون من إعلان الكنيسة.

تجاهلْهم، ووجّه خطابك فقط إلى الزبائن المحتملين الذين سيصغون إليك.

استفد عن طريق استهداف النّاس الذين يمكنك التأثير فيهم فقط.

أو، كما يقول نابليون: "لا تقاطع عدوّك إطلاقاً أثناء ارتكابه الخطأ".

# قيمة الحياة بالدولار

في عام 1978، كان هناك ثلاث مراهقاتٍ في طريقهن إلى تمرين كرة الطائرة في ولاية إنديانا.

توقفن عند إحدى محطّات الوقود للتزوّد بالوقود وملء خزان سيارة Ford Pinto التي يركبنها.

وفيما كانت السيارة تبتعد عن المحطة، سقط غطاء خزان الوقود، فتوقّفن لالتقاطه.

وقبل أن تتمكّن الفتيات من الترجل من سيارة Pinto، صدمتهنّ شاحنة فان مغلقة تزِن طنّين وتسير بسرعة 50 ميلاً بالساعة.

انفجر خزان الوقود وتوفيت الفتيات الثلاث بفعل الحريق.

تبيّن أنّ الشّاحنة التي صدمتهنّ كانت تحتوي على قوارير جعة فارغة ومادة الماريجوانا المخدّرة.

ولهذا السبب، رفعت عائلات الفتيات الثلاث قضيّة ضدّ سائق الشاحنة، صحيح؟

بل خطأ.

لقد رفعت قضية ضد شركة Ford التي تصنّع سيارات Pinto.

لأنّ الخلل الذي أدّى إلى انفجار خزّان الوقود معروفٌ لشركة Ford، وكان من الممكن إصلاحه بسهولة بمبلغ 11 دولاراً فقط.

اعترفت شركة Ford بأنّها تعلم بشأن العطل، وقد تسبّب سابقاً في موت أشخاص آخرين، لكنّهم قرّروا عدم فعل أيّ شيءٍ بخصوص ذلك.

إذاً، فالقضية منتهية، أليس كذلك؟

خطأ، مرّةً أخرى.

دافعت Ford عن عدم اتّخاذ أيّ إجراء بهذا الخصوص بناءً على تحليل نسبة المخاطر إلى الفائدة.

بحسب القانون الأميركي، إذا كانت كلفة تصحيح الخلل أكبر من كلفة الضرر الذي يتسبّب فيه لعامّة النّاس، فليس على المُصنِّع تصحيحه.

كان هذا فحوى دفاع شركة Ford عن نفسها.

وقدّمت إلى المحكمة الأرقام الآتية لإثبات نظريتها.

تبلغ كلفة تصحيح الخلل المتعلّق بغطاء خزّان الوقود 11 دولاراً لكل سيارة.

لكنّ هذا الخلل يمكن أن ينطبق على 11 مليون سيارة و1.5 مليون شاحنة، وبهذا تصبح الكلفة الإجمالية 137 مليون دولار.

لكنّ شركة Ford أجرت حساباتها على أنّ عدد الوفيات سيكون 180 تقريباً، وكذلك عدد الإصابات، فيما يصل عدد السيارات المحطّمة إلى 2100 سيارة.

قُدّرت كلفة الوفاة بمبلغ 200 ألف دولار أميركي، وكلفة الإصابة بمبلغ 67 ألف دولار، وكلفة السيارة المحطّمة بمبلغ 700 دولار.

وهذا يعني أنّ الناتج الإجمالي للكلفة يصل إلى 49.5 مليون دولار أميركي.

إذاً، أظهرت نتيجة تحليل الكلفة مقابل الفائدة أنّ كلفة تصحيح الخلل تُقدّر بمبلغ 137 مليون دولار، مقابل مبلغ 49.5 مليون في حال قرّرت الشركة تجاهل الخلل.

من منظارٍ مادّي، يبدو جليّاً أنّه لا ضير من أن يموت بعض الأشخاص.

من الواضح أيضاً أنّ الشركة كانت تتّبع نهجاً مالياً حصيفاً ومسؤولاً.

كانت الحجّة مبنيّةً على سابقةٍ أسّس لها القاضي ليرند هاندس Learned Hands في عام 1947.

والفكرة أنّ الشركة لا يسعها اتّخاذ تدابير الحماية ضدّ جميع الاحتمالات، ولهذا السبب، لا بدّ من التوصّل إلى تسوية منطقية.

عبّر القاضي عن هذه الفكرة من خلال المعادلة التالية: B<PL.

حيث ترمز B إلى كلفة الوقاية، وP إلى احتمالية الضرر الناجم، وL إلى كلفة هذا الضرر.

وكما هي حال جميع اللوغاريتمات، تفترض المعادلة أنّ الأرقام هي الحقيقة الوحيدة.

ولكن، بالطبع، هذا ليس صحيحاً.

تمّت تبرئة شركة Ford بناءً على هذه المعادلة.

ولو كانت الأرقام هي الحقيقة الوحيدة، لكانت القضية قد انتهت هناك، لكن لم تكن الحقيقة الوحيدة.

بالنسبة إلينا، تعلّمنا أنّ الضرر الذي ألحقته المحاكمة بسمعة شركة Ford يتعذّر تعويضه.

فقد أظهرت المحاكمة شركة Ford كأنّها تقوم بتصنيع سيارات خطِرةٍ، ذات نوعية رديئة.

وظهرت إدارتها بمظهر عديمي الرأفة والاهتمام بحياة زبائنهم.

اضطُرّت الشركة إلى استعادة ملايين سيارات Pinto لإصلاح المشكلة، وهذا يعني أنّهم لم ينجحوا في توفير المال.

طُرِد رئيس مجلس الإدارة لي آياكوكا Lee Iacocca من منصبه.

وفي غضون عامٍ واحدٍ، تمّ التخلّص من تشكيلة سيارات Pinto برمّتها في ساحات الخردة.

وفي لفتةٍ أخيرةٍ تنمّ عن الغباء، وبعد مضي ستّة أشهرٍ على وقوع الحادث، تلقّت والدة الفتيات نسخة من رسالة جماعية تُعلِمُها بأنّ الشركة ستسترجع سيارة Ford Pinto التي تمتلكها.

وذلك بهدف إجراء تعديلات السلامة بكلفة 11 دولاراً.

# هراءٌ مغلّفٌ بلغة منمّقة

كانت الأختان السويسريتان سابينا إريكسون Sabina Eriksson وإرسُلا إريكسون Ursula Eriksson توأمتين حقيقيتين.

في عام 2008، كانتا تستقلّان حافلة متجهة من ليفربول إلى لندن.

كان سائق الحافلة مرتاباً من تصرفاتهما، فأنزلهما في مجمّع خدمات قرية كييل Keele.

وقد التقطتهما عدسة محطة CCTV التلفزيونية أثناء سيرهما على الجزيرة المنصّفة لأوتوستراد M6.

فجأةً، بدأتا بالركض عبر الطريق المزدحم بالسيارات المسرعة، الأمر الذي أدّى إلى تعرّض سابينا للدهس من سيارة من نوع SEAT.

استُدعي ضابطان من الشرطة، تراسي كوب Tracey Cope وبول فيندليسون Paul Findlayson، إلى مكان الحادث.

كانت قناة BBC تصوّر برنامجاً تلفزيونياً بعنوان Motorway Cops [شرطة الطرقات السريعة]، وقد التقطت الكاميرا الحادثة بأسرها.

الأمر المدهش أنّهما كانتا تتحدّثان إلى بعضهما بعضاً بكلّ هدوء عندما وصلتا.

لكنّ إرسُلا حرّرت نفسها فجأة، واندفعت ثانية إلى الطريق السريع لتجد نفسها تحت عجلات شاحنة من نوع Mercedes، تسير بسرعة 50 ميلاً بالساعة.

بعدئذٍ، ركضت سابينا إلى الطريق السريع أيضاً، لتجد نفسها هي الأخرى تحت عجلات سيارة VW Polo تسير بسرعة 70 ميلاً بالساعة.

من خلال التسجيل الصوتي، يمكنك سماع صوت ضابط الشرطة الأجش وهو يتحدّث عبر جهاز اللاسلكي، قائلاً: "أرسلوا سيارة إسعافٍ إلى موقع الحادث، لدينا وفيتان محتملتان".

وأصوات أخرى تقول: "يا للهول، هل سبق أن شاهدت أيّ شيءٍ مثل هذا من قبل؟" و"لا يمكن لأيّ إنسان النجاة من ذلك" و"طارت في الجو كأنّها دمية قماشية".

لكنّ دهشتهم ازدادت عندما علموا بأنّ الشقيقتين لا تزالان على قيد الحياة.

تسبّب الحادث في تحطّم ساقي إرسُلا.

لكنّها شرعت في كيل الشتائم لرجال الشرطة، والخمش بأظفارها، والبصاق عليهم.

بعدئذٍ، بدأت سابينا بالصراخ في وجه رجال الشرطة وضربهم، فوجّهت لكمةً إلى وجه الشرطية تريسي كوب وهربت مجدّداً نحو الطريق السريع.

تطلّب الأمر خمسة رجالٍ ضخام الجثة لإعادتها وتثبيتها أرضاً.

تمكّن رجال الشرطة من تكبيلها أخيراً. ثم تخدير الشقيقتين ونقلهما إلى المستشفى.

تمّ التحفظ على إرسُلا في المستشفى، أمّا سابينا فقد اعتُقلت، ولكنّهم سمحوا لها بالمغادرة.

كانت سابينا مشوّشة الذهن، وقد ذهبت تجول الشوارع بحثاً عن شقيقتها.

أثناء ذلك، التقت غلين هولينزهيد Glenn Hollinshead، الذي كان ينزّه كلبه، فتوقفت لتلاطف الكلب.

تبادلا أطراف الحديث، ومن قبيل المصادفة تبيّن أنّه مساعد طبيب محترف. فسألها إن كانت تودّ البقاء في الغرفة الإضافية في منزله، ومن ثم يمكنه مساعدتها في البحث عن شقيقتها في المستشفيات في اليوم اللاحق.

لكنّها طعنته في اليوم اللاحق حتّى الموت.

ثمّ غادرت المكان وبحوزتها مطرقة، وسارت في الطريق وهي تضرب بها على رأسها.

رآها سائق درّاجة آلية يدعى جوشوا غراتاج Joshua Grattage وحاول إيقافها عن فعل ذلك، لكنها طرحته أرضاً بقطعة قرميد كانت تحتفظ بها في جيبها.

بعدئذٍ، صعدت إلى جسرٍ على ارتفاع 50 قدماً فوق طريق A50، وأقدمت على رمي نفسها من الأعلى.

الأمر الذي تسبّب في كسر كاحليها وحدوث كسور في الجمجمة.

ألقت الشرطة القبض عليها بتهمة القتل.

رفضت إرسُلا وسابينا التعليق على الموضوع، وأظهرت الفحوصات خلو جسديهما من المخدّرات.

لم يصل الخبراء إلى أيّ توافق حول المشكلة التي تعاني منها الشقيقتان التوأمتان.

فقد تضاربت الآراء بين من قال إنّ الشقيقتين تعانيان حالة "اضطراب نفاسي زوراني"، ومن قال إنّهما تعانيان "اضطراباً ذهانيّاً حادّاً ومتعدّد الأشكال".

لكنّ شقيق غلين هولينزهيد كان لديه سؤالٌ آخر: لماذا سُمح لسابينا بالمغادرة، علماً بأنّها حاولت رمي نفسها أمام حركة المرور على الطريق السريع ثلاث مرات على التوالي؟

وبالنظر إلى أنّها قد فقدت صوابها إلى هذا الحد، وبدأت بالصراخ والسباب والبصاق وتوجيه اللكمات، وقد احتاج الأمر إلى خمسة رجالٍ لتثبيتها.

على أقل تقدير، لو أنّهم أوقفوها، لكان شقيقه لا يزال على قيد الحياة.

كانت الإجابة الرسمية أنّه قد تمت معاينتها من قِبل ثلاثة خبراء: الأول جرّاح من سلك الشرطة، والثاني طبيب نفسي، والثالث خبير بالسلوك الاجتماعي. وقد أجمعوا على أنّها لا تشكّل خطراً على أيّ أحد.

إذاً، لم يتمكن الخبراء الثلاثة من ملاحظة ما يمكن لأيّ إنسان عادي ملاحظته.

ذلك أنّ الشخص الذي يرمي بنفسه أمام حركة السير ثلاث مرات على التوالي لا بدّ أن يكون مختلاً وخطِراً.

لكنّ الخبراء من حملة الألقاب مخوّلون بموجب ألقابهم إبداء آرائهم التي تطغى على ما يمليه علينا المنطق السائد.

ولذلك، نجد أنفسنا مضطرّين إلى الاستماع إلى آراء الخبراء، حتى عندما يُنبئنا المنطق السائد بأنّهم على خطأ.

حتى عندما يُنبئنا كل شيء حولنا بأنّ ما يقولونه ليس سوى هراء مغلّف بلغة منمّقة.

# حول الكتاب

## نبذة

هناك من يظنون أن المعرفة قوة والجهل ضعف. ولا يسألون لأنهم يخشون قول: «لا نعرف».
لكن الجهل المرتبط بالفضول والمستخدم بطريقة صحيحة هو انطلاقة نحو المعرفة.
إنْ كنت لا تعترف بأنك لا تعرف ما يحدث، فلن تتمكن أبداً من معرفة ما يحدث. دائماً ما تكون الخطوة الأكثر أهمية هي الاعتراف بأنك لا تعرف.
المفكرون المبدعون هم أولئك الذين لا يخشون قول: «لا أعرف».
هذه هي قوة الجهل!

## عن المؤلف

دايف تروت مدير إبداعي ومؤلف. تخصص بالإعلان في معهد Pratt في نيويورك قبل تأسيسه وكالات إعلانية. حاز عام 2004 جائزة D&AD President عن فئة «الإنجاز مدى الحياة» في مجال الإعلان.